



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

SUPPLY CHAIN DA INDÚSTRIA DA MÚSICA EM PORTUGAL

JOSÉ DO ROSÁRIO VARGAS FARIA

Outubro – 2018



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

SUPPLY CHAIN DA INDÚSTRIA DA MÚSICA EM PORTUGAL

JOSÉ DO ROSÁRIO VARGAS FARIA

ORIENTAÇÃO:

PROF.^a DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES PINTO BAPTISTA

Outubro – 2018

AGRADECIMENTOS

Obrigado à Prof.^a Dr.^a Cristina Baptista por todo o apoio e incentivo a prosseguir esta investigação sobre o mundo da indústria musical.

Obrigado à minha mãe pelo seu esforço para que nunca falte nada, pela preocupação e apoio embora nem sempre compreenda o trajeto escolhido.

Obrigado ao meu pai por me ter passado o gosto pela música.

Obrigado às minhas irmãs e à Concha por me fazerem esquecer as preocupações.

Aos meus avós, um obrigado especial pelo apoio e recorrente preocupação sobre este trabalho.

Obrigado à Michelle pelo apoio, amor e carinho, e contributo na realização da dissertação.

Obrigado aos artistas que disponibilizaram o seu tempo para que pudessem participar nesta investigação.

Obrigado aos colegas de mestrado, por me terem recebido tão bem, em especial às colegas da maioria dos grupos de trabalho, Rita, Olga, Beatriz e Rute.

Obrigado a todos os professores que lecionam neste mestrado, e nos mostram que com trabalho tudo pode ser feito.

Obrigado ao meu produtor João Barbosa, e ao meu professor de canto André Prim pelos seus contactos na indústria da música que possibilitaram a realização do trabalho.

Obrigado a todos os meus amigos que mesmo sabendo deste trabalho nunca se esqueceram de me perguntar se também queria ir jogar basquetebol, entre outras atividades.

Por último agradecer ao ISEG, estes seis anos de imensa vivência e conquistas, obrigado a toda esta instituição.

RESUMO

Para a grande maioria das pessoas, música é sinónimo de entretenimento, está presente na vida de todas as populações representando assim uma base de consumidores na ordem de biliões de pessoas. O mercado global da Indústria da Música, teve no último ano de 2016 cerca de 15 biliões de dólares em receitas. (IFPI, 2017)

A Indústria da Música apresenta-se em constante evolução onde, todos os anos emergem novos artistas no panorama nacional e internacional. Porém o ritmo de mudança na última década acentuou-se devido a novas tecnologias disruptivas. O desenvolvimento de novos meios de difusão e plataformas de distribuição digital de música, vieram alterar o horizonte desta indústria, e consequentemente algumas funções de marketing subjacentes.

Desta forma, o presente trabalho terá como objetivo caracterizar e compreender o funcionamento da Indústria da Música em Portugal, depois de ter havido este processo de desintermediação. Primeiro pela caracterização da sua *supply chain*, depois através de um *case study* onde se compararam dois métodos/artistas que evoluíram na indústria de forma distinta, fazendo valer os meios disponíveis no pré e pós-revolução digital. Procura-se saber através de entrevistas em profundidade que meios utilizaram quando tiveram contacto com a indústria e em que medida essa abordagem mudou nos tempos modernos. Dentro da indústria é possível observar a mudança de poder e o desaparecimento de barreiras de entrada, antes colocadas pelas editoras/*labels* à medida que estas perdem protagonismo na *supply chain*. Os artistas hoje apresentam-se mais independentes e têm na sua mão a gestão da sua carreira.

Palavras-chave: Marketing na Indústria da Música; *Supply chain*; Indústria da Música, Desintermediação; Distribuição digital.

ABSTRACT

For the vast majority of people, music is synonymous with entertainment, it is present in the lives of all populations, representing a consumer base of billions of people. In the last year of 2016, the global market of the music industry had about 15 billion dollars in revenues (IFPI, 2017).

The music industry is constantly evolving, every year, new artists emerge on the national and international scene. But the pace of change in the last decade has accomplished new and unmatched highs due to the new disruptive technologies. The development of new media and digital music distribution platforms has changed the landscape of this industry, and consequently some underlying marketing functions.

In this way, the aim of this work is to characterize and understand the functioning of the music industry in Portugal, after the disintermediation process. First by characterizing its supply chain, and afterwards through a case study where two methods / artists who have evolved in the industry with different directions given the means of the digital revolution. It seeks to know through in-depth interviews the type of media used when they had contact with the industry and to what extent this approach has changed in modern times.

Within the industry it is possible to observe a change of power and the disappearance of some barriers of entry, previously placed by the *labels* as they lose prominence in the supply chain. Today, artists are more independent and have in their hands the management of their career.

Keywords: Music Industry Marketing; Supply chain; Music Industry; Disintermediation; Digital distribution.

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1.1 Marketing de Música	3
2.1.2 Música como Produto	3
2.2 Supply Chain Management	4
2.3 Supply Chain da Indústria da Música	5
2.3.1 Supply Chain da Indústria da Música pré desintermediação	5
2.3.2 A supply chain digital	5
2.3.3 O Design da Supply Chain da indústria da Música	7
2.3.3.1 Atividades exercidas pelos intervenientes da SCM	9
2.3.3.2 Intervenientes / Atores da SCM	9
2.3.3.3 Efeitos da supply chain digital para os atores da supply chain	10
2.3.3.4 Efeitos da supply chain digital para os artistas independentes	13
2.3.3.5 Mecanismos de <i>governance</i> na Indústria da Música	14
2.3.3.6 Estruturas de coordenação	15
3. QUADRO DE REFERÊNCIA	16
4. METODOLOGIA	17
4.1. Introdução	17
4.2 Objetivo e tipo de estudo	17
4.3 Estratégia Metodológica	17
4.5. Recolha de Dados: Entrevista Semi-Estruturada	18
4.6. Constrangimentos Metodológicos e Considerações Analíticas	18
4.7 Critérios de qualidade da investigação	19
5. CASE STUDIES DA INDÚSTRIA DA MÚSICA EM PORTUGAL	20
5.1 Caracterização Genérica da Indústria da Música em Portugal	20
5.2 Estudo da supply chain na ótica dos artistas	21
5.2.1 <i>Case Study</i> da evolução da supply chain <i>as indie and label</i> : Miguel Gizzas	21
5.2.2 <i>Case Study</i> da Evolução da supply chain <i>as indie and label</i> : Pedro Vaz	26
6. ANÁLISE DO SCM DA INDÚSTRIA DA MÚSICA EM PORTUGAL	31
7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	34
7.1 Conclusões	34
7.2 Limitações	35
7.3 Recomendações	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

Anexos.....	39
Anexo A.....	39
Anexo B.....	44
Anexo B.1 - Guião de Entrevista aos Artistas	44

1. INTRODUÇÃO

A Indústria da Música teve na década de 2000 um período de grande transformação, provocado sobretudo pela tecnologia disruptiva da época, e consequente revolução digital. A possibilidade de copiar discos, deixava os consumidores de música com maior poder sobre o que ouvir, foi o primeiro passo para criar e ouvir a sua playlist pessoal. Multiplicaram-se pela *web* os sítios onde seria possível fazer *download* de música e ouvir música em *stream* numa espécie de rádio, mas que pode ser personalizável a cada pessoa.

A partir de 2008 com o desenvolvimento de novas plataformas cada vez mais capazes de ligar pessoas e ter alcance comercial, tal como o YouTube, Facebook e Spotify, abriam-se para os artistas e autores de música e letras novas possibilidades. Deixou de ser indispensável recorrer a uma editora/produtora ou publisher que divulgasse e fizesse a distribuição da música, passando a ser possível fazê-lo de forma independente, fruto do processo de desintermediação dentro da indústria da música, tendo sido efetivamente alterada a sua *supply chain* (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

A *supply chain* é definida por Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith e Zacharia (2001, p.4) como “o conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidos nos fluxos *upstream* e *downstream* de produtos, serviços, finanças e/ou informação desde uma fonte até ao consumidor.” Intimamente interligado temos o conceito de *Supply Chain Management* (SCM) o qual Stock e Boyer (2009, p.706) baseados numa análise extensa de definições de SCM propõem a seguinte definição:

The management of a network of relationships within a firm and between interdependent organizations and business units consisting of material suppliers, purchasing, production facilities, logistics, marketing, and related systems that facilitate the forward and reverse flow of materials, services, finances and information from the original producer to final customer with the benefits of adding values, maximizing profitability through efficiencies, and achieving customer satisfaction.

No contexto da indústria da música, alterações profundas têm sucedido no SCM fruto do fenómeno de desintermediação originária da digitalização (Graham et al., 2004). Dados da venda de álbuns desde 1999 até 2016, indicam que a venda de cópias físicas de música, CDs, bem como a receita global da indústria teve um decréscimo desde o ano 1999 até ao ano de 2015 sendo que nesse mesmo ano, o mercado mundial de música atingiu um novo marco, onde as plataformas digitais se tornaram na maior fonte de receitas da indústria, superando pela primeira vez a receita vinda das vendas físicas (IFPI, 2017).

Como Leyshon (2009, p.25) afirma citado em Martins (2014, p.8) “*With the introduction of digital technologies and the decrease of production costs, independent artists are making extensive use of home studios for production, and of digital networked media for dissemination and promotion.*”

Este fenómeno de desintermediação tem implicações profundas em toda a dinâmica da *supply chain* da Música, sendo pertinente e atual a sua investigação. Particularmente, o trabalho assume o objetivo de caracterizar e compreender o funcionamento da indústria da música em Portugal. Assim, este objetivo sintetiza-se num problema de investigação com a seguinte questão: Como se caracteriza a *supply chain* da indústria da música em Portugal?

Esta investigação tem por base vários motivos. Para a indústria, esta investigação pode auxiliar artistas nacionais clarificando o que mudou no meio empresarial e de que forma conseguirão ser mais eficientes quando entram em contacto com a indústria, mas também as editoras e produtores que poderão ver oportunidades de melhoramento nos seus relacionamentos dentro da *supply chain*. Por outro lado, no plano pessoal, como músico a trabalhar atualmente de forma independente irá permitir perceber o estado exato da indústria em Portugal bem como os pontos já referidos.

Do ponto de vista metodológico, tem-se uma abordagem essencialmente descritiva. Primeiro, pretende-se a caracterização da *supply chain* da indústria da música em Portugal, anterior e posterior à fase de digitalização. Numa segunda fase, através de um *case study* onde se comparam dois métodos/artistas que iniciaram a sua carreira como artistas independentes ou numa editora, sendo ainda hoje representados pelas mesmas ou se mudaram o seu trajeto tirando partido das novas plataformas digitais, passando a ser artistas independentes. Descobrimos assim as diferenças entre ser um artista independente e ser um artista assinado por um dos grandes *players* mundiais.

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos, nomeadamente esta introdução, seguidamente apresenta-se uma revisão de literatura com enfoque no SCM da indústria da música, seleção do quadro de referência da presente investigação, a metodologia seguida da apresentação dos resultados dos *case studies*, a análise e as conclusões.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Música no contexto de marketing

2.1.1 Marketing de Música

Marketing é definido como o processo pelo qual as empresas criam valor para os seus clientes criando uma relação forte com os mesmos, no sentido de capturar valor de volta (Kotler & Armstrong, 2012). Pode ser entendido também como uma atividade, conjunto de práticas e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes e parceiros (AMA, 2017). Aplicando estes conceitos à indústria da música, criar valor entende-se como a criação da música em si, sendo ela o produto e as plataformas digitais um serviço.

2.1.2 Música como Produto

A música começou apenas como uma arte de performance. E tornou-se num produto no séc. XIX através da invenção da notação musical, a chamada pauta (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004). Durante vários séculos a música foi encontrando o seu caminho de dentro da igreja até à sociedade em geral. Os canais de distribuição aumentaram através das inovações de marketing, bem como o número de pessoas que queria ouvir música. É durante o século XX que a música atinge um imenso sucesso comercial. Os *marketeers* dentro da indústria da música podiam fazer um *repackaging* das mesmas músicas, mas utilizando novos meios de difusão, tal como a passagem do vinil à cassete, e depois ao *Compact Disc*- CD. Criavam assim uma nova fonte de receita. Ao mesmo tempo surgiam novos canais dedicados à música como é o caso da MTV – *Music Television* criada em 1981. Os *marketeers* começaram a tentar perceber o que é que os consumidores queriam antes de desenvolver novos produtos e serviços. Também acharam que seria mais fácil vender um produto que satisfizesse uma necessidade específica (Kotler and Levy, 1969) citado por (Ogden, Ogden, & Long, 2011). É nesta altura que a indústria se começa a focar naquilo que os consumidores queriam. Com constantes avanços e inovações tecnológicas, nem tudo seria positivo. Exemplo disso foi a criação em 1999 do Napster por Shawn Fanning, uma plataforma digital onde os consumidores teriam acesso a um catálogo de músicas totalmente gratuito. As vendas e receitas da indústria caíram entre 1999 e 2006 cerca de 26% (Ogden, Ogden, & Long, 2011).

2.2 Supply Chain Management

Kotler e Armstrong (2012), definem *Supply chain management* (SCM) como um processo de gestão de fluxos que acrescentam valor *downstream* e *upstream*, de materiais, bens já produzidos e informação entre os fornecedores, a empresa, os retalhistas e consumidores finais (Kotler & Armstrong, 2012, p. G8) SCM é então definido, como um sistema integrado onde todos os atores da *supply chain* comunicam.

Stock (2009), diz que SCM é definido como a gestão de relações numa rede dentro de uma firma ou entre organizações, que facilitam o fluxo de materiais, serviços, finanças e informação para trás e para a frente desde fornecedores de material, compras, produção, inventário, serviços, logística, marketing, e sistemas relacionados, desde o produtor original até ao consumidor final com os benefícios do valor adicionado, maximizando a margem de lucro através de eficiências e conseguindo atingir a satisfação do cliente (Stock & Boyer, 2009).

Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith, e Zacharia (2001) resumiram segundo Porter (1985) num quadro as principais atividades em SCM. São elas: (1) Comportamento Integrado; (2) Partilha mútua de informação; (3) Partilha mútua de riscos e prémios; (4) Cooperação; (5) O mesmo objetivo e o mesmo foco em servir os consumidores; (6) Processo integrado; (7) Construir e manter uma longa relação com os parceiros (ver tabela 1).

1. Integrated Behavior
2. Mutually Sharing Information
3. Mutually Sharing Risks and Rewards
4. Cooperation
5. The Same Goal and the Same Focus on Serving Customers
6. Integration of Processes
7. Partners to Build and Maintain Long-Term Relationships

Tabela 1 Atividades de Supply Chain Management

Fonte: Mentzer, et al., (2001)

2.3 Supply Chain da Indústria da Música

2.3.1 Supply Chain da Indústria da Música pré desintermediação

Com o crescimento da internet e a emergência de mais plataformas que têm como objetivo ligar e aproximar negócios, Graham et al. (2002) citado por (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004), dizia que isso teria duas implicações. A primeira de que a *supply chain* iria ser radicalmente transformada, com muitos intermediários a desaparecer e o poder das editoras a diminuir; A segunda de que os consumidores passariam em vez de comprar música, a partilharem entre eles, o que levava à redução das vendas e receitas da indústria.

Na estrutura tradicional de atividades dentro da *supply chain* da indústria, o produto na *value chain* é o *packaging* de música previamente gravada em formato físico, como um CD, o último ponto das atividades que acrescentam valor. Estas atividades incluem: (1) Descobrir novos artistas e repertório (divisão das editoras denominada de A&R); (2) Gravar as músicas em estúdio; (3) Selecionar a música e criar as gravações para incluir no CD; (4) Produção do CD, cassete ou outro meio de reprodução. Por último, (5) É feito o processo de *packaging*, promoção e é distribuído. Os consumidores compram o produto visitando uma loja física de retalho ou usando um meio de entrega postal (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

2.3.2 A supply chain digital

Na estrutura atual da *supply chain* da indústria, os artistas já têm um papel mais ativo e podem desempenhar funções que antes pertenciam apenas a editoras/produtoras. A estrutura começa então com a gravação que pode ser feita em casa numa ótica *do it yourself* (DIY), em que podem passar diretamente ao processo de promoção da sua música em plataformas online para uma audiência global. A desintermediação fez com que o valor que as editoras e fabricantes de cópias físicas de música acrescentavam, fosse para os consumidores, pequenos artistas e novas empresas tecnológicas (Hosoi, Kim, Stainken, & Caro, 2017). À medida que a indústria mudou do formato físico (CD, cassete ou vinil) para digital a *supply chain* foi também adaptada em atividades que acrescentam valor em termos de informação. Surge assim o termo *virtual value chain* (Bockstedt, Kauffman, & Riggins, 2005). No seu artigo, este cita Rayport e Sviokla (51, p. 76) que explica como o mercado de música atual se caracteriza. Faz a distinção de como na *supply chain* tradicional a informação é tratada como suporte às atividades que adicionam valor, e não como uma fonte de valor. Já na *virtual value chain* as etapas que acrescentam valor são feitas a partir de informação. A música digital não é um produto físico, a informação é o próprio produto, a gravação digital da música.

Os dois modelos podem ser caracterizados em anexo - figura A.1.

Os principais intervenientes do Setor da Música são apresentados por Hosoi, Kim, Stainken, & Caro, (2017) nas figuras A.2 e A.3 no anexo A.

Segundo Bockstedt, Kauffman, & Riggins, (2005), cinco atividades ocorrem na chamada *virtual value chain*: (1) Juntar informação, (2) organizar, (3) selecionar, (4) sintetizar e (5) distribuir. Clemons and Lang citados por Jesse C. Bockstedt, fazem a análise das cinco atividades e qual o seu impacto. Na indústria da música a criação, gravação, assinar e promover novos artistas de música representa o juntar e organizar de informação. A seleção e sintetizar de informação ocorre quando os artistas e as editoras produzem gravações. Por fim a distribuição ocorre quando esta chega ao público, e os consumidores compram ou ouvem em *stream* a música em formato digital (Bockstedt, Kauffman, & Riggins, 2005).

A tipologia de distribuição na indústria da música esteve sempre baseada num modelo onde o consumidor adquire o produto, é baseada em ser dono do produto que consome. Patrik Wikström, (2012) propõe dois novos modelos de distribuição que já estão a ser aplicados. O primeiro através de *access model* ou seja, através das plataformas de *streaming*, (os consumidores não têm de adquirir o produto para usufruir deste, apenas pagam uma subscrição em que obtêm o seu direito a um serviço). O segundo novo modelo é chamado de *context model* sendo um serviço que permite aos consumidores fazerem algo para além de apenas ouvir a música, (tendo um maior potencial de criar valor económico do que o serviço puramente de *streaming*).

O valor económico acrescentado pode ser através de serviços e opções que criam um contexto no qual os consumidores podem partilhar a sua experiência musical com amigos, e organizá-la da maneira mais conveniente. A plataforma que usar este modelo de contexto irá ter uma vantagem competitiva por usar opções inovadoras em vez do tradicional *streaming*. Como exemplo é dada a evolução do Spotify que, quando começou em 2008, tinha como modelo o *access model* focado em chegar a mais países e fornecer mais músicas. Em 2011 foca-se ainda mais no modelo de contexto e faz parcerias com o Facebook. Os dois modelos podem coexistir servindo nichos diferentes. Defende também que o modelo de contexto é o que cria mais valor económico, em vez do tradicional *ownership model* (Patrik Wikström, 2012).

A transformação que a internet trouxe à *supply chain* da indústria da música fez desaparecer o *trade-off* que existia entre o enriquecimento da informação *richness of information* e o alcance da informação *reach of information* (Evans and Wurster, 1997) citado por (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

O termo *richness of information* explica as características da informação como a interatividade, a customização e a largura de banda, quanto mais específica e detalhada, mais rica essa informação é. Já *reach of information* é definido como a conectividade e o número de pessoas envolvido no processo de troca de informação (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

Este tipo de interatividade permite novas estratégias de marketing, baseadas em social media, como é o caso da banda Radiohead: “*Bands such as Radiohead are aggressively tackling this type*

of interactivity and are being recognized for it throughout the media, giving them even more publicity” (Stafford, 2010, p. 117). Esta banda permitiu aos seus fãs que entrassem no processo produtivo, vendendo faixas separadas de uma música, para que os fãs pudessem entrar na pós-produção ao misturar as mesmas. Depois as melhores cinco produções foram expostas a votação sendo que a melhor seria lançada oficialmente pela banda. A mesma banda teve também uma iniciativa de não colocar preço no seu álbum, permitindo a que o consumidor fizesse o seu preço.

Plataformas Digitais dentro da Indústria da Música

Hoje temos um novo meio de difusão, as plataformas de *stream* de música, mas também outras que servem no processo de desintermediação onde os artistas podem assumir um papel independente dentro da indústria. Existem já sites que podem ajudar os artistas a alcançar mercados e alavancar tarefas que antes apenas estariam ao alcance de uma grande produtora/editora. Os autores Francisco Bernardo e Luís Gustavo Martins (2014), juntaram num gráfico (ver figura A.4 em anexo) diferentes plataformas e tarefas/usos que podem ajudar os artistas independentes a progredir a sua carreira.

2.3.3 O Design da Supply Chain da indústria da Música

Segundo o estudo compreensivo de Hardaker e Graham (2001) existem quatro dimensões envolvidas na conceção e design da *supply chain* da indústria da música, estas são:

- (1) A estrutura de atividades;
- (2) A escolha dos atores;
- (3) Os mecanismos de *governance*;
- (4) A estrutura de coordenação.

A *estrutura de atividades* prende-se com a sequência natural de processos inerentes ao processo de fabrico. Em muitas indústrias as atividades são interdependentes o que significa que a ação número dois só pode ser realizada depois da um estar completa. Contudo, em vez de ser criada através de um processo racional de planeamento, a estrutura de uma *supply chain* emerge com o tempo e é influenciada por fatores como chance, hábito e comunicação e coordenação de limitações (Hardaker & Graham, 2001).

O impacto que a internet teve na estrutura de atividades, mudou como outros atores na *supply chain* da indústria da música olham para a sua atividade profissional. A internet não só aumentou o alcance da informação como também a sua riqueza. Hoje a música é distribuída em plataformas digitais assumindo um papel de extrema importância na indústria (Martins & Gustavo, 2014). A internet veio mudar o paradigma em termos de estrutura substituindo o meio físico pelo digital, mas também em termos de rede de estruturas que substituiu a sequencial (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

A *escolha de atores* é uma dimensão que está relacionada com o nível de dinamismo da *supply chain*. Se os parceiros numa *supply chain* são relativamente estabelecidos, então a *supply chain* é estática. Alternativamente, se os parceiros nesta *supply chain* variam conforme as oportunidades do mercado, a *supply chain* é dinâmica. Entre estes dois polos, existem níveis intermédios de flexibilidade na escolha de atores. Pode ser verticalmente integrada se todos os atores na cadeia pertencerem à mesma organização, coisa que acontecia no modelo tradicional da indústria da música. Isto significava um elevado nível de inflexibilidade pois as organizações só poderiam usar meios que já possuísem ou que pudessem adquirir (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

Com o aparecimento de novas formas de negócio mais flexíveis com as plataformas digitais, a escolha de atores na indústria passou a consistir em vários *players*, onde as barreiras de entrada foram significativamente rebaixadas através da diminuição dos custos de produção. Apesar de ainda existirem relações de longa duração caso das grandes editoras com canais televisivos ou rádios, é claro que a indústria irá compreender uma maior e mais diversa população que é capaz de tirar partido do meio envolvente em rápida e constante evolução (Stafford, 2010).

Os *mecanismos de gestão* da *supply chain* estão relacionados com o domínio e controlo dos vários atores numa *supply chain*. Numa *supply chain* verticalmente integrada, a empresa que junta várias empresas é normalmente o elo mais forte e que controla toda a produção. Esta controla os canais chave de distribuição e os processos que acrescentam valor (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004). Alternativamente, em vez de uma integração vertical cada organização pode operar independentemente de outras empresas e ter apenas uma parceria com estas.

No meio destes dois polos existem diferentes graus de relação que podem ser vistos em vários atores na *supply chain*. O balanço alcançado entre o custo de transacionar um bem entre produtores e consumidores e o custo de produção na *supply chain* vão determinar a gestão da *supply chain*. Se os custos forem demasiado altos, as organizações vão encontrar uma forma mais económica de ter fornecedores e distribuidores e é mais provável existir uma integração vertical. Por outro lado, se estes custos diminuïrem, será mais económico realizar parcerias *outsourcing* para alguns processos, concentrando-se nas suas principais competências. Como exemplo na indústria da música temos a transação do modelo vertical praticado antes do aparecimento da internet, e os dias de hoje em que as editoras se focam muito mais em promover o artista e menos em atividades como a distribuição física (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

A *estrutura de coordenação*, ocorre através dos canais de comunicação, onde passam encomendas de produtos e serviços, feedback sobre o nível de stock e a procura de determinado produto. Um exemplo de comunicação interorganizacional, é o EDI (*Electronic data interchange*), através deste, duas empresas trocam informação mais rápido e com um custo menor. A comunicação pode ser sequencial (um para um) ou em rede sendo que o segundo método teria benefícios pois estaria preparado para suprimir flutuações que pudessem existir no lado da procura. Aplicando

esta rede de comunicação à indústria da música vemos que está intrinsecamente ligada a dimensão anterior que são os mecanismos de gestão. Tendo o mercado sido alterado para períodos de consumo mais rápido em que a procura pode alterar rapidamente as estruturas organizativas pretendem encontrar forma de responder no imediato, para tal hoje a comunicação é efetuada entre qualquer interveniente, numa tentativa de fazer desaparecer intermediários (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

2.3.3.1 Atividades exercidas pelos intervenientes da SCM

As atividades/funções exercidas pelos intervenientes ao longo do tempo têm sido relativamente estáticas. Os intervenientes apenas uma função, o que levou a que ao longo dos anos existisse uma concentração numa estrutura vertical, ou seja, centralizou-se todo o processo produtivo dentro de uma grande editora como por exemplo a Universal, tendo o seu próprio fabrico das cópias físicas e *merchandise*, e o controlo do canal de distribuição através de lojas físicas que poderia deter. Este fenómeno existia devido ao facto de os custos serem altos contratando em regime de *outsourcing*. A partir do momento em que estes custos baixaram com o aparecimento de plataformas digitais, não sendo necessário o fabrico da cópia física, foi possível difundir para todo o mundo através de lojas como o iTunes, deu-se uma transição para uma estrutura mais horizontal, na qual já compensa contratar empresas especializadas em cada uma das atividades. Este processo transformou os fluxos de informação, que passaram a ser mais dinâmicos, permitindo que exista maior flexibilidade em relação à escolha de atores e onde as relações são baseadas nas tarefas que possam vir a existir, oportunidades de negócio sendo possível contratar mais *work-force* se necessário, (Anexo - Figura A.6). Enfim, toda a estrutura ficou mais apta a reagir ao imediato, e a responder aos estímulos que o mercado procura (Martins & Gustavo, 2014).

2.3.3.2 Intervenientes / Atores da SCM

Aplicando o processo de gestão de fluxos de atividades que acrescentam valor à *supply chain* da Indústria da Música temos que os intervenientes são:

(1) Compositores de letras ou melodias, (2) Artistas/bandas, (3) Produtores, (4) Engenheiros de som, (5) Editoras / *Labels*; (6) Publisher; (7) Fábricas de Cds; (8) Retalhistas; (9) Rádios, (10) Agregadores, plataformas digitais (11) Consumidores.

Cada interveniente entra em fases diferentes da produção sendo que existem intervenientes que podem estar em mais do que uma fase, (Anexo- Figura A.7) acrescentando valor até ao produto final, a música gravada (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

2.3.3.3 Efeitos da supply chain digital para os atores da supply chain

Entendem-se por atores da cadeia, os intervenientes no processo de adição de valor ao produto final, acrescentando valor ou informação. As consequências para os intervenientes que existiam já na indústria foram as seguintes:

(1) *Compositores* de letras ou melodias; estes podem ser os próprios artistas, que dão voz às suas composições ou apenas poetas como o caso de Carlos Tê, famoso compositor que formou uma dupla de sucesso com Rui Veloso para trazer ao público português grandes êxitos nos anos 70. Dentro da *supply chain* digital estes são imprescindíveis pois são estes a fonte produtiva da indústria e onde caberá parte da receita obtida, através dos seus direitos autorais. Embora a sua preponderância, com um mercado aberto e global mais competitivo, torna-se cada vez mais complicado no caso de ser apenas compositor ter o reconhecimento do mérito e monetário justo ao seu contributo (Passman, 2015).

(2) *Artistas/bandas*; Estes têm a função de em conjunto com outros artistas ou produtores transportarem a visão de uma melodia ou letra para a realidade, gravando a música em estúdio. Estão presentes na primeira fase da produção sendo que podem ser os próprios criadores da melodia ou letra. Dentro da *supply chain* atual, continuam como um dos elementos mais importantes, pois sem eles não seria possível haver esta indústria. A disrupção provocada pela tecnologia na indústria possibilitou que artistas independentes comesçassem a poder vender a sua música (Martins & Gustavo, 2014). Para artistas pertencentes a editoras, estes podem conseguir aumentar a sua base de fãs e criar uma maior receita, porém, cerca de 85% a 90% irá ser arrecadada pelas suas editoras e serviços intermediários, o que levanta a questão se o modelo de negócio em estar numa editora faz sentido para o artista (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

(3) *Produtores*; Entram no processo produtivo da música. Estes gravam e podem também compor melodias nas músicas em que trabalham, muitas vezes tendo alguma preponderância até na sonoridade de cada artista. Muitos produtores são hoje mundialmente conhecidos. Nomes como Timbaland responsável pela produção de grande parte dos êxitos de Justin Timberlake e no panorama português temos hoje em dia o produtor Lhast que trabalhou com o artista Richie Campbell no último álbum, onde o artista afirmou que trabalhar com este produtor em grande parte dos temas lhe dava uma certa forma e sonoridade identificativas do seu próprio estilo (Abreu, 2017). Este ator na *supply chain* ganhou algum poder, pois os artistas mesmo independentes recorrem a um produtor que em alguns casos os pode aproximar da indústria e garante um trabalho mais profissional (Passman, 2015).

(4) *Engenheiros de som*; Profissionais em pós produção e masterização de músicas; quando as faixas de música gravadas são compiladas em apenas uma esta chama-se de *master tape*. Dependendo do seu formato poderá ter até 50 mb (mega bites) de tamanho, ora, para termos de

comparação uma música que tenha 50 mb em formato Wav (*Waveform Audio File Format*) poderá ficar apenas com 7 mb em formato mp3, o mais usado. Torna-se então necessário um processo onde apesar de haver uma compressão do tamanho do ficheiro haja pouca influência na qualidade geral do áudio, estes profissionais continuam a ser necessários à indústria da música embora tenham hoje menos preponderância, tendo já surgido plataformas digitais como a LANDR que pretende masterizar músicas através de um algoritmo e promete resultados equiparados a um profissional experiente, por uma fração do preço (Landr, 2018). A cultura de DIY (*do it yourself*) está presente em todos os aspetos e muitos músicos e produtores hoje podem também aventurar-se na tarefa de misturar e masterizar uma música, porém, para garantir o máximo de qualidade as editoras e produtoras procuram este serviço (Passman, 2015).

(5) *Editoras/Labels*; No período pré desintermediação da indústria da música, as editoras detinham o poder total de quem entrava na indústria e como é que poderia fazê-lo. Estas possuíam ligações diretas para facultar o fabrico de álbuns, CDs e cassetes e também faziam a promoção em rádios e outros meios de media (Passman, 2015). Estes vínculos continuam a existir, a diferença é que hoje o poder está mais diluído pelos atores da indústria, derivado também da entrada de novos atores que possibilitam que tarefas e meios que antes pertenciam apenas a editoras. Falamos do fabrico de cópias físicas de música e também a hipótese de monetizar a criação depois quer em meios físicos ou digitais. O processo de desintermediação induziu um período de transição bastante doloroso para as editoras, que com menos dinheiro tiveram também de arranjar formas de diminuir o risco, e isso traduziu-se na maneira como estas hoje encontram novos artistas. Tal como no mercado de trabalho habitual, as editoras hoje não oferecem um contrato a qualquer artista/músico talentoso, mas a alguém que tenha algumas provas dadas, como já ter vendido alguma da sua música com sucesso, possuir já uma base de fãs e ter uma atividade interessante nas redes sociais. Hoje mais do que investir em música elas investem em pequenos negócios, onde esperam ter um retorno, sem correr grandes riscos (Passman, 2015).

(6) *Publisher*; Na indústria atual, estes continuam como major *players*. Podemos caracterizá-los em dois grupos. O primeiro os que se especializaram em conteúdos criativos, sendo que juntam grupos de escritores com artistas para melhorarem a sua arte. Como segundo grupo temos aqueles que apenas gerem um conjunto de procedimentos como operações bancárias, por exemplo calcular o valor esperado de cada contrato e distribuir esse dinheiro pelos respetivos donos de direitos autorais (Passman, 2015).

(7) *Fábricas de Cds; cassetes ou vinis*; Para além dos ouvintes hoje estarem mais no digital, existem outras razões para o desaparecimento deste tipo de produto, o que se constata em Graham et. al. (2004, pp. 1099-1100).

The record labels have been the dominant forces in the supply chain for music for most of the last 100 years. Their preferred option for the virtual music chain is for them to remain as the intermediary between artists and consumers, retaining control over the

artists who create the music, and distributing music digitally through the Internet on a subscription basis. For the labels, this would have the benefit of eliminating cost-adding activities, such as CD production and music shops, while still allowing them to retain control over value-adding activities and so ensuring they continue to receive the lion's share of the profits.

A procura pelo formato físico tem vindo a decrescer desde os primórdios do acesso a *downloads* gratuitos de música na internet. Assim com menos procura, as fábricas ficam condenadas a ter de reduzir também a sua produção, em todo o mundo apenas um país não baixou drasticamente o consumo de música em formato físico, o Japão (IFPI, 2017).

(8) *Rádios*; Estas mantêm-se relevantes, sendo que os níveis de audiência se mantêm constantes em Portugal no período de 2002 a 2016 (Obercom, 2017). Estas existem numa espécie de oligopólio existindo mesmo agentes que tratam de comprar e vender *air time* estes são chamados *radio pluggers*, dentro da indústria este tipo de pagamento a rádios fica denominado por custos promocionais. Este sistema faz com que os grandes *players* do mercado tenham as suas músicas mais tempo na rádio, e é comum ouvir a mesma música várias vezes no mesmo dia (Renard, 2010).

(9) *Retalhistas*; Substituídos por plataformas de *streaming*, “*At the time of this writing, brick-and-mortar record retailers are on the endangered-species list.*” (Passman, 2015). Hoje a maioria da venda de CDs nos Estados Unidos é feita através do Amazon, ou seja, mesmo o formato físico é vendido recorrendo a meios digitais. Os retalhistas não querendo correr o risco de ter em stock produtos que podem não vender, colocam apenas em venda ao público os formatos físicos de artistas já bastante estabelecidos e que sabem ser um *top-selling artist*, onde não existe praticamente risco. Em alguns casos é possível artistas independentes fazerem uma edição de autor na qual o risco é assumido pelo próprio artista, este produz e coloca à venda nestas lojas, onde depois se for vendido paga uma percentagem acordada a cada loja. O que não for vendido é devolvido ao artista. Outro dado curioso, analisando os dados de venda de música globalmente, observamos que o maior vendedor de música é uma loja digital, o iTunes. Embora esta seja a realidade, o cenário também não é totalmente claro para estas lojas digitais, uma vez que as vendas de *downloads* têm vindo a decrescer e o mercado de *streaming* a aumentar (IFPI, 2017).

(10) *Organizações de direitos autorais*; Estes atores são extremamente importantes pois são a peça que irá ou não recolher os direitos fazendo com que os artistas e compositores possam viver e subsistir com a sua arte. Tratam da recolha dos royalties sempre que a música é usada em público como em bares, discotecas ou hotéis, mas também em performance artística, ou seja, um grupo ou artista toca essa música ao vivo. Estes incluem atuações em televisão, rádio e qualquer outra forma de media (Renard, 2010).

(11) *Agregadores*; Na nova realidade da indústria musical, os artistas independentes que gravam e produzem a sua própria música podem também editar os seus trabalhos no meio digital. Para

isso contam com os agregadores, uma terceira entidade que trata da distribuição da música pelas plataformas digitais, de ressaltar que este serviço é uma nova forma de intermediação digital onde se encontram artistas independentes que tratam da sua própria produção e edição mas também pequenas editoras independentes que não tenham um laço com uma editora maior como a Sony Music ou a Universal (Galuszka, 2015).

(12) *Consumidores*; Dentro da nova *supply chain* da indústria, o consumidor é o ator que acaba por beneficiar mais com a nova tecnologia e opções de escolha. Mesmo que escolham os serviços de subscrição de música como o Spotify, acaba por ser mais barato do que seria antigamente. Numa escolha menos ética podem escolher por fazer *download* de música, tendo acesso a esta música sem qualquer custo (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

2.3.3.4 Efeitos da supply chain digital para os artistas independentes

Sendo que os artistas independentes não terão acesso a grandes orçamentos para produzir a sua música nem a uma equipa a quem delegar tarefas, as funções a desempenhar na *supply chain* digital, fica inteiramente a seu cargo (Martins & Gustavo, 2014). No caso de um compositor, este escreve a letra, melodia ou ambas. Para monetizar a sua criação procura um Publisher, a principal função do publisher é juntar vários compositores e as suas criações (masters) numa plataforma através da qual a melodia ou letra ou combinação de ambas fica disponível para utilização em filmes, séries de televisão ou anúncios, onde cada utilização é chamada de sincronização (Passman, 2015).

Estes conteúdos podem ser também usados por outros artistas, assinados por grandes *players* ou não, estes podem comprar o direito de usar esse conteúdo. Por exemplo, imaginemos um artista como o Lionel Richie, poderia criar uma música composta por melodia e letra e colocá-la num publisher, seguidamente um artista independente teria a hipótese de ir a essa mesma plataforma e comprar o direito de a utilizar, podendo depois gravar essa música e incluir o tema num álbum dando sempre o reconhecimento ao compositor da mesma. O publisher teria depois a tarefa de recolher todos os direitos da utilização da música e pagar ao seu criador.

O que tem o publisher a ganhar com este processo? Estes retêm uma percentagem da receita gerada pelos direitos autorais que varia entre 30% a 50% (Passman, 2015). No caso de um artista independente, que produza a sua própria letra e melodia, este começa pela produção da sua música tendo depois de escolher a plataforma para a difundir. Esta difusão pode ser feita através de variadíssimas plataformas, em que as mais populares como o iTunes ou o Spotify não aceitam pedidos de pequenos artistas, estes têm de recorrer a um *aggregator* ou agregador que junta várias músicas de artistas independentes e depois as submete para estas mesmas plataformas. Os agregadores, podem funcionar de duas maneiras, usando o mesmo método dos publishers onde retêm uma percentagem dos direitos autorais recolhendo parte da receita dessa música para si, ou

através de um montante fixo no qual o artista paga todos os anos um valor que pode variar entre 20€ a 80€ para a sua música estar em todas as plataformas. Vemos então que é possível um artista independente estar presente nas principais plataformas e não ficar apenas pelos serviços gratuitos de música como o YouTube ou Soundcloud, é possível que estes monetizem o conteúdo criado por si (Hosoi, Kim, Stainken, & Caro, 2017).

Existem, no entanto, contrapartidas a este sistema que está assente nas plataformas de *streaming*. Se por um lado os artistas têm a hipótese de monetizar as suas músicas sem que tenham de vender necessariamente a sua música (pois o valor que recebem das plataformas é gerado pelas reproduções da sua música), por outro o poder dado a estas plataformas é incontrolável, ou seja, é possível que um artista ou até mesmo uma editora, não tenha acesso ao número exato do número de vezes que uma música foi reproduzida, não existindo um meio de verificar se o montante recebido pelo artista condiz ou não inteiramente à realidade (Hosoi, Kim, Stainken, & Caro, 2017), (Anexo - Figura A.8).

2.3.3.5 Mecanismos de *governance* na Indústria da Música

Estes mecanismos são a dimensão de *governance* posse e controlo de direitos autorais na *supply chain*. No modelo tradicional nos mecanismos de gestão, os custos de entrada na indústria são bastante altos, começando pelo custo de preparação de um álbum que inclui pagar a produtores, escritores, estúdios, artistas e marketing o valor está estimado entre 50 mil e 5 milhões de dólares. Os elevados valores para estabelecer uma posição na indústria faziam com que fosse impossível competir com os gigantes no mercado as maiores editoras intituladas de *big 5* (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

Como vimos anteriormente, os mecanismos de gestão mudaram drasticamente no que toca ao nível de integração presente na *supply chain*. Aquando da introdução de meios alternativos de difusão pela internet, toda a indústria teve uma fase transição onde passou de uma integração vertical no caso dos *major players*, que oferecia pouca flexibilidade à procura do mercado para uma estrutura mais flexível onde existe maior foco nas principais competências, deixando atividades específicas para outras empresas em regime de *outsourcing* (Hardaker & Graham, 2001). Esta troca ocorreu, pois, os custos de transação foram significativamente afetados pela entrada de plataformas que permitem a difusão de nova música sem ser necessária a sua produção física, pelo menos não em tão grande quantidade (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004). Assim hoje os artistas têm a hipótese de escolher entre assinar com uma editora ou publicar a sua própria música, sendo que a grande vantagem dos artistas pertencentes ao “sistema” terão mais capacidade de promoção, toda a estrutura de *know-how* e conexões existentes no mercado (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

2.3.3.6 Estruturas de coordenação

Como visto anteriormente numa breve introdução, a estrutura de coordenação, ocorre através dos canais de comunicação, onde passam encomendas de produtos e serviços, feedback sobre o nível de stock e a procura de determinado produto (Hardaker & Graham, 2001). Pretende-se criar um sistema que aumente a eficiência em que existe uma troca de informação rápida e que é comprovadamente mais económica (Anexo - Figura A.9). Na estrutura tradicional de uma *supply chain* na indústria da música a estrutura de governação passaria por funcionar exatamente como qualquer outra indústria, a nível de stock, produção e vendas. Hoje estas redes têm um desafio pois a informação passou a ser o principal produto da *supply chain*. A própria música é informação que hoje já não chega a ter obrigatoriamente o fabrico de cópia física. Contudo, isto quer também dizer que irão existir mais produtos e consequentemente maior oferta no mercado. Surge assim a necessidade de um *virtual navigator* que faça a ponte entre o produtor e o consumidor, este navegador poderá ser por exemplo o Spotify ou o iTunes. Estas plataformas reduzem assim o número de intermediários na rede, e produzem também uma reorganização dentro dos atores e intervenientes existentes. A comunicação deixa de ser apenas sequencial como no modelo tradicional pois todos os intervenientes podem interagir entre si (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004).

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Com base na revisão de literatura efetuada, o estudo de Hardaker e Graham (2001) e de Graham et. al (2004), são abrangentes e compreensivos do ponto de vista conceptual e metodológico (com entrevistas efetuadas a mais de dez atores e intervenientes na indústria da música), tornando-se assim uma referência. Assim, esta dissertação tem como base o *framework* proposto por estes autores.

O problema de investigação formulado é: Como se caracteriza a *supply chain* da indústria da música em Portugal?

Assim adotando o *framework* mencionado surgem as seguintes questões de investigação:

#1: Qual a estrutura de atividades da indústria da música em Portugal?

#2: Quais os atores da *supply chain* da indústria da música em Portugal?

#3: Quais os mecanismos de *governance* na *supply chain*?

#4: Qual a estrutura de coordenação na *supply chain*?

Outros estudos servirão de suporte para aprofundar as dimensões da *supply chain*, especificados no quadro de referência proposto (ver tabela 2).

Tabela 2 Quadro de Referência teórico

Quadro de Referência Teórico	
CONCEITOS	REFERENCIAL TEÓRICO
1- Estrutura de atividades	(Graham & Glenn, Supply-chain management across the Internet, 2000) (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004) (Martins & Gustavo, 2014) (Patrik Wikström, 2012)
2- <i>Supply chain</i> da Indústria da Música e os seus atores	(Passman, 2015), (Martins & Gustavo, 2014), (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004)
3- Mecanismos de <i>governance</i> ou Gestão	(Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004)
4- Estrutura de coordenação	(Passman, 2015) (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004)
5- Marketing Mix da <i>supply chain</i> digital	(Ogden, Ogden, & Long, 2011) (Patrik Wikström, 2012) (Passman, 2015)

4. METODOLOGIA

4.1. Introdução

Neste capítulo, pretende-se descrever o método de investigação utilizado neste estudo, com uma abordagem dedutiva e de filosofia realista, bem como definir o seu objetivo, o tipo de estudo, a recolha de dados utilizada e por fim a definição da amostragem usada.

4.2 Objetivo e tipo de estudo

O objetivo metodológico deste trabalho é descritivo e explicativo, pois consiste numa investigação descritiva da indústria e explicativa da sua mudança. Desta forma, irá empregar-se um tipo de estudo de método qualitativo (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009) pois este irá permitir reconhecer determinadas práticas, explorar motivos e identificar intervenientes dentro da *supply chain* da indústria da música portuguesa. Este método foi escolhido por ser o tipo de pesquisa que se adequa e orienta a investigação para a observação e compreensão de situações e experiências de múltiplos canais de distribuição no contexto da indústria em Portugal (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

4.3 Estratégia Metodológica

Esta pesquisa adota uma abordagem metodológica por *case study*. De acordo com Yin (2009), através deste tipo de estudo é possível analisar eventos sociais de vários géneros, individuais, de grupo, sociais, políticos e até económicos pois estes fenómenos são de elevada complexidade, e apenas analisando através de *case study*, podem ser melhor compreendidos pelo investigador.

Uma vez que através deste método os dados não podem ser manipulados, a existência desse tipo de análise metodológica permite que se encontre resultados com base nas características significativas de eventos reais e através de inúmeras fontes de informação (*evidence*) (Yin, 2009), como é o caso do amadurecimento e mudança da indústria da música e o comportamento dos artistas no meio.

Para o efeito deste estudo, identificaram-se dois artistas que iniciaram a sua carreira num contexto independente ou em *label*, e que posteriormente mudaram ou não a sua direção. Estudamos assim a sua evolução na indústria como artistas *indie* e em contexto de *label*. Pretende-se capturar a realidade da *supply chain* do ponto de vista evolutivo, na perspetiva dos artistas.

4.4 Amostragem

A sustentação teórica utilizada na presente dissertação passa por uma criteriosa e exaustiva escolha da amostra que permitirá uma comparação adequada sobre a evolução dos métodos de marketing e evolução na *supply chain* na indústria.

Desta forma, foram escolhidos dois entrevistados em atividade no mercado da música portuguesa, através dos seguintes critérios: (1) Artista português (2) Artista em mercado nos últimos anos (3) Artistas independentes e/ou em *label* (4) Artistas com carreiras de um ou mais anos.

Por motivos de dimensão temporal da dissertação, acesso aos intervenientes e design desta metodologia garantimos uma visão de cada perspetiva. A dimensão temporal assume importância pois permite capturar a evolução na vida dos artistas e da *supply chain* (Quintens & Matthyssens, 2010), no entanto sabe-se que questionar os entrevistados retrospectivamente não leva a dados idênticos do que questioná-los no presente.

4.5. Recolha de Dados: Entrevista Semiestruturada

O método de recolha de dados primários escolhido para este estudo foi a entrevista em profundidade, em específico a entrevista semiestruturada. Para responder às questões de investigação foram feitas duas entrevistas em profundidade, a artistas que possuem conhecimento da indústria da música mais aprofundado, respondendo a perguntas sobre as quatro dimensões do *framework* criado por (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004) enquanto artistas independentes e em *label*, tendo cada entrevista em média uma hora, foi conduzida através de um guião previamente preparado (Anexo B.1). Este tipo de entrevista é o mais adequado ao fluxo da entrevista, uma vez que permite respostas ricas e detalhadas, pois o entrevistador tem uma lista de temas e questões a colocar, podendo variar a sua ordem de entrevista para entrevista. Poderão ser omitidas algumas questões em entrevistas específicas em que seja identificado um diferente contexto (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Adicionalmente recolheram-se dados secundários através de informações divulgadas pelo IFPI, LUSA, INE, Pordata, Obercom e Audiogest.

4.6. Constrangimentos Metodológicos e Considerações Analíticas

Como delimitação empírica temos estudar apenas o caso português. As entrevistas realizadas tiveram diferente duração por motivos de disponibilidade dos entrevistados. Ambas foram realizadas pessoalmente o que permitiu um maior aprofundamento. Quanto aos critérios de seleção utilizados na amostragem, foram estabelecidos contactos através da proximidade do investigador com o setor. Após transcrever as entrevistas, a análise foi efetuada segundo uma lógica de *within-case analysis* pois tentamos perceber e descrever a realidade de um grupo específico no meio da indústria neste caso, dos artistas tendo como referência analítica os estudos revistos e selecionados no quadro de referência (Miles & Huberman, 1994).

Quanto a dados secundários salienta-se alguma dificuldade no acesso a dados atualizados referentes ao setor da música em Portugal como por exemplo as limitações no que respeita a dados da AFP - Associação Fonográfica Portuguesa.

4.7 Critérios de qualidade da investigação

Este *case study* foi desenhado para ser realizado tendo em conta os quatro critérios de qualidade de investigação descritos por Yin (2009, p.41): validade do constructo, validade interna, validade externa e fiabilidade.

A validade do constructo, comprova-se nas várias fontes de informações utilizadas para o estudo de caso de carácter descritivo. Dada esta característica não há problemas quanto à validade interna do estudo uma vez que não há relações causais entre os dados utilizados. Quanto à validade externa esta encontra-se definida pela lógica de replicação (Yin, 2009).

Por último, quanto ao critério de fiabilidade, todo este trabalho teve a atenção de seguir os passos aplicados na metodologia e na revisão de literatura, explicando os mesmos de acordo com o *framework*.

5. CASE STUDIES DA INDÚSTRIA DA MÚSICA EM PORTUGAL

5.1 Caracterização Genérica da Indústria da Música em Portugal

A indústria da música em Portugal apresenta-se tal como o restante da indústria mundial num período de mudança, onde o *streaming* passou a ter um papel preponderante na captação de receitas principalmente desde 2015 (IFPI, 2017). Segundo dados do anuário da comunicação feito pela obercom, apenas encontramos dados relacionados ao áudio até 2011, no anuário da Comunicação 2010-2011. Contudo, com os dados disponíveis é possível concluir que a trajetória, tal como no resto do mundo, era de uma forte queda das vendas de álbuns físicos passando a indústria a garantir parte da sua factoração através de meios digitais (Obercom, 2012), (Anexo - Tabela A.1).

Ao aprofundar o caso português, em 2016 Miguel Carretas, diretor-geral da Associação para a Gestão e Distribuição de Direitos (AUDIOGEST), em declarações à agência Lusa, mostrava que este era o caso, onde disse que o *streaming* tinha alavancado o mercado digital em Portugal, representando mais de trinta por cento do mercado da música nacional. Sendo que em 2014, o mercado discográfico português tinha registado vendas na ordem do 17,6 milhões de euros (LUSA, 2016).

Quanto ao valor acumulado por estas plataformas em Portugal, Miguel Carretas referiu também na mesma declaração que tinha uma previsão que em 2015 o valor chegasse a um valor aproximado de 5,9 milhões de euros referentes a *streaming*, já que em 2014 tinham registado 3,7 milhões de euros (LUSA, 2016).

Relativamente a como os artistas chegam ao seu público temos os espaços para espetáculos ao vivo. Na entrevista com Miguel Gizzas (o artista hoje responsável por fazer também o seu *booking*, ou seja, marcar os seus concertos através da sua empresa) refere que em Portugal teremos cerca de 300 salas com capacidade superior a 100 pessoas, sendo esta a quantidade de decisores que os artistas procuram para fazer concertos ao vivo, sem contar com as festas de verão, que é o principal período de trabalho para muitos artistas em Portugal. De ressaltar que em Portugal segundo dados do INE revelados em dezembro de 2017, houve em 2016 um aumento de receitas dos espetáculos ao vivo na ordem dos 43% e 19% no número de espectadores em relação ao ano anterior (Instituto Nacional de Estatística, 2017).

Já no anuário da comunicação 2016-2017 encontramos um dado interessante que pode ser relacionado com o *streaming*, que nos diz que no ano de 2016 46,1% dos inquiridos referiu ouvir música como atividade na internet, sendo que aqui se inclui rádio online e plataformas de *stream* os serviços de música online (Obercom, 2018).

5.2 Estudo da *supply chain* na ótica dos artistas

5.2.1 Case Study da evolução da *supply chain* as *indie* and *label*: Miguel Gizzas

5.2.1.1 Introdução

Miguel Gizzas é o nome artístico do artista Miguel Jesus que já lançou 3 álbuns e prepara agora o seu quarto trabalho. O trajeto do artista começou quando gravou o primeiro CD com a sua banda então produzido pela Ovação, onde recebia apenas royalties, já no segundo CD assinou com a SONY apenas a distribuição física e digital e o terceiro já foi como independente com a sua própria empresa. Conta com cerca de 45 mil seguidores no Facebook e conta-nos a sua experiência como artista de *label* e como artista independente.

5.2.1.2 A Estrutura de Atividades enquanto *indie* e em *label*.

Para melhor entendermos a estrutura de atividades, começamos pela primeira tarefa que é criar o produto da *supply chain*, neste caso a música, a composição e gravação. Para o artista tanto como artista independente ou como artista de *label* as coisas não são diferentes dentro do processo de criação, citando o próprio:

“Como artista independente na composição e gravação nunca fiz nada diferente em relação ao artista de *label*. Porque sou eu próprio a fazer isso. E nem acho hoje em dia que um artista independente faça algo diferente. Hoje em dia a *label* não tem intervenção ao nível artístico que mude a forma de fazer as coisas a nível de composição e mesmo de gravação.”

Sendo que este artista começou a carreira numa *label*, conhece os dois lados da moeda e diz que existem dois tipos de artista de *label*, o primeiro onde a *label* paga a produção do cd e faz a distribuição do mesmo e o segundo onde apenas trata da distribuição, estando a produção ao cargo do artista. A grande diferença é que no primeiro caso o artista de *label* recebe entre 10% a 12 % e a *label* fica com 90% a 88%, porque investiu. Já no segundo a *label* cobra um valor 20% do total da venda. Na realidade atual da indústria, hoje em dia quase não se vendem cds, logo não compensa a *label* investir nesse negócio. No caso de Miguel Gizzas, este já passou pelos dois modelos primeiro com a Ovação onde recebeu royalties pelo primeiro trabalho e depois com a SONY Music no seu segundo cd apenas para distribuição. Neste caso procurou-os mais pela capacidade de chegar ao retalho, mas também porque pensou ter todo o interesse em estar com eles, pois não poderia fazer tudo o que faz uma *label*. Percebendo que o mercado de música em Portugal era pouco complexo, criou uma empresa sua, que poderia chegar aos sítios chave como os retalhistas através de reuniões com por exemplo a fnac, e contratando em *outsourcing* outros apoios como a atividade de social media e gestão das redes sociais.

A distribuição é vista por este artista como uma atividade importante que tem de ser bem trabalhada, e assume que hoje a distribuição física no maior retalhista nacional de música, a fnac, é mais importante em termos de validação e de credibilidade do seu trabalho, mas não tanto em termos financeiros, pois existe em decréscimo da venda de CDs em formato físico. Uma consequência deste fenómeno é que na década de 90 a certificação de disco de ouro era alcançada às 25 mil unidades vendidas e hoje são apenas precisas 7500.

Quanto aos espetáculos ao vivo, o artista esclarece que não tinha qualquer relação entre esta atividade e a sua *label* sendo que hoje também através da sua empresa é ele quem os marca. O *booker* ou agente pode ser uma empresa ou pessoa que marca concertos. Muitas vezes o *booker* e o manager são o mesmo. Enquanto um manager pensa no ponto de vista estratégico a longo prazo como o artista pretende ser visto, dando direções de roupa a vestir, como se deve pentear, a que sítio deve ir ou não falar. Muitas vezes o manager está associado ao *booker* e existe algum interesse nisso, pois a partir daí ambos recebem uma percentagem. No passado Miguel esteve com dois managers e não era ele próprio a abordar os sítios a tocar, no primeiro caso o manager era uma agência a Glam que também agia como *booker* os quais abordavam as salas de espetáculos e festas, para apresentar o seu trabalho. Neste caso a maioria das vezes os espaços são abordados por newsletter, e os mesmos ligam depois para o agente responsável pela marcação de concertos se tiverem interesse em contratar a banda. O artista considera que esta não é uma forma muito eficiente nem eficaz de fazer esta atividade pois os responsáveis pelos espaços são sobrecarregados com emails e pedidos diários, não havendo alguma diferenciação na apresentação do seu trabalho. Hoje na sua empresa, faz questão de se deslocar aos sítios presencialmente e revela que os próprios responsáveis dos espaços não esperam que apareça, sendo que na preparação da sua próxima tour já foi a mais de 66 sítios. Depois teve outro manager de outra agência que hoje conta com Salvador Sobral, a Fado in a Box. Decidiu então sair e tomar ele próprio as iniciativas de abordar os sítios para tocar através da sua empresa onde tem uma pessoa que escreve os emails e faz a ligação, sendo sempre o artista a pensar de que forma e quem é que deve abordar.

O artista considera a atividade de social media interligada com a atividade de *booking*, uma vez que os responsáveis pela marcação de concertos olham muitas vezes para o número de gostos e visualizações na internet antes de avançar para a contratação de uma banda. Porém acha que se pusermos numa escala as duas atividades separadamente considera o *booking* uma atividade muito mais relevante. Para a atividade de social media hoje conta com a ajuda de uma gestora de redes sociais, que ajuda a publicar conteúdo e a manter a página com alguma interação. O artista vê como importante esta tarefa, especialmente para o tipo de trabalho que faz, e para a mensagem que pretende passar, o que o define como artista. É relevante que as pessoas saibam o que pensa, qual a sua posição, e que conheçam o seu trabalho que assume como único.

Para chegar e interagir com os seus fãs, Miguel Gizzas pretende puxar por estes com concursos de escrita em que depois de analisados os textos, os melhores são escolhidos e colocados no seu website. Assume que é contra o tipo de mensagens genéricas que criam alguma interação, mas que são vagas em termos de conteúdo. Para isso instruiu as suas gestoras de redes sociais, que esse não é o caminho a seguir e quer partilhar coisas que lhe sejam relevantes, pensamentos seus e que cause uma ação diferenciadora.

No que diz respeito a atividades em que precise de ajuda como artista independente, o artista refere que tem se gerir melhor o seu tempo, e para isso pretende dar mais de si a tarefas artísticas focando-se no que considera essencial e delegar tarefas em que poderão ser outros a fazê-las como o exemplo da gestão das redes sociais.

Para promover um cd ou digressão de concertos sendo esta atividade parte do marketing ao consumidor, o artista diz que conta com outra entidade, a promotora, que contrata e é esta a apresentar o trabalho a canais televisivos, rádios e blogs para posteriormente marcar as entrevistas. A maior parte das suas promoções é processada desta forma, estando numa *label* ou estando independente, pode sempre contar com uma promotora que contrate. Também considera que as promoções em plataforma digitais de música são bastante importantes como Youtube ou Spotify, mas mais para a divulgação de um cd novo ou músicas e não para uma digressão de concertos. Para isso precisa de chegar diretamente aos decisores responsáveis das salas de espetáculo de forma mais pessoal.

As editoras podem acompanhar o artista em todas as atividades da *supply chain* dependendo do tipo do contrato destes. A *label* pode contribuir então para a logística da digressão de concertos, direcionando um *road manager*, o qual acompanha no espetáculo o manager que faz a parte comercial, também pode ter pessoas a olhar para os pormenores técnicos do que faz o artista como a contabilidade. São alocados por funções.

5.2.1.3 Os Atores de *indie* e *label*

Entre os atores com que interage enquanto artista *indie*, Miguel diz que são basicamente os mesmos que tinha quando estava numa *label*.

No que diz respeito aos atores da *supply chain* enquanto *indie* e enquanto *label*, começamos por identificar quem é que participa no processo criativo nos dois modelos. Para o artista para além da mesmo pouca gente mais participa desde a composição da música até chegar ao estúdio em ambos os casos. Nesta fase encontra-se com o produtor o qual tem alguma liberdade para acrescentar a sua sonoridade dentro do estilo já criado. Nos primeiros dois trabalhos teve o mesmo produtor, escolheu outro no seu terceiro e está neste momento a preparar o quarto cd com um novo produtor. A propriedade das suas músicas a partir do primeiro cd onde apenas recebeu royalties é inteiramente do artista pois este pagou pela sua produção. Assim é então o detentor das masters, algo que realça ser um dos aspetos de maior importância para si e do que significa

ser artista, ser o real detentor da sua obra o que lhe confere o poder de no futuro mudar algo nela, relançá-la ou até o poder para que não se ouça mais determinada obra.

Quanto ao registo das suas obras com alguma entidade de proteção de direitos de autor, o artista regista apenas com a SPA – Sociedade Portuguesa de Autores, a qual é responsável por pagar os direitos de uso da sua obra.

No que diz respeito à distribuição da sua música em plataformas digitais, o artista ainda não teve contacto com nenhum agregador, a entidade responsável por colocar a música do artista em plataformas digitais como o Spotify, indicando que quem tratou desses assuntos terá sido a *label* na altura através dos seus próprios meios. Neste momento enquanto grava o quarto álbum, tem começado a pensar que estratégia adotar e vê com bons olhos a hipótese de poder distribuir a sua música com menos custos, recorrendo ao serviço dos agregadores. Já quanto ao meio físico o artista está mais familiarizado, sendo que a sua empresa tem reuniões com a fnac de forma a vender a sua música em loja.

Para tocar ao vivo, o artista refere que começou a tocar em bares dez anos antes da gravação do primeiro cd e foi sendo referido entre donos dos bares para começar a tocar em mais sítios, esta interação mostra que para os artistas independentes é relevante manter uma relação de proximidade com os decisores dos espaços quer no início da carreira seja já numa fase mais avançada, neste caso os donos dos bares e hoje em dia os responsáveis pela marcação de concertos nas salas de todo o país. O acesso poderá ser facilitado através do manager ou booker que já tenham essa rede de contactos, um meio de chegar mais facilmente até quem decide. Hoje é a sua empresa que trata deste processo, através de conhecimento e relacionamentos adquiridos com a experiência no ramo.

A relação com os atores mais próximos é descrita quase como uma relação amorosa, dando o exemplo da relação com um produtor onde tem de se identificar com a pessoa, pois vai estar em desacordo algumas vezes durante o processo de produção e no final terá de chegar a um acordo em que ambos estejam contentes. Para fazer o seu mais recente trabalho contactou quatro produtores, ao ter a primeira interação pretende ver qual o produtor que consegue ser mais crítico em relação ao seu trabalho pois quer que este demonstre que existe espaço para evoluir. Num meio tão competitivo, quer rodear-se de pessoas exigentes. As relações de longo prazo que considera mais relevantes são com os seus músicos que compõem a sua banda. Hoje tem quatro elementos base, mas para chegar ao seu guitarrista atual já esteve com três ou quatro antes, situação igual para a posição de baterista e outros instrumentos. Para lá de serem bons músicos também aqui precisa de sentir uma empatia e ver que têm a atitude certa. Outro caso extremamente relevante é com os responsáveis e programadores dos espaços. Já a SPA é vista pelo artista como uma relação de longo prazo mas que em nada acrescenta no seu valor, pois não faz nada para manter essa relação, ela existe porque tem de existir, não existe outra forma de ser pago pelo seu

trabalho quanto a reproduções das suas obras independentemente se gosta da entidade ou não, não existe escolha.

5.2.1.4 Os Mecanismos de *governance* de *indie* e *label*

Os mecanismos de *governance* dizem respeito ao domínio e controlo dos vários atores na *supply chain*. Dentro da produção da sua música, aquando do início da sua carreira não detinha qualquer tipo de conhecimento sobre como se processavam quaisquer atividades na indústria. O próprio assume que confundia termos, e não conseguia com exatidão explicar como chegava às salas para tocar, quem marcava os concertos ou como se faria a distribuição.

Bem patente fica a sua noção de que a relação de controlo da sua música em relação ao criador é inseparável, dando o exemplo ou analogia de a música sendo uma criação sua é como um filho.

Quanto à posição de controlo das *labels* ou outros atores sobre a indústria e o seu trabalho, ele diz que enquanto artista de *label*, esteve sempre sujeito a que a *label* pudesse alterar algo no seu trabalho. Porém poderia fazê-lo não de forma direta, mas mostrando que se escolhesse determinado caminho, não iria ser recebido da melhor forma da parte do público. Já as rádios, managers ou agências também têm sempre uma palavra a dizer sobre o conteúdo que aceitam, e isso só por si já exerce algum controlo sobre a indústria podendo rejeitar o que acharem não se enquadrar nos seus padrões.

As vantagens que o artista sentiu ao estar numa editora foram realmente na distribuição, a facilidade de poder numa só reunião a *label* conseguir colocar a música disponível em formato físico no retalho e através dos seus próprios meios em formato digital. Para além desta característica não acha que hoje tenha menos poder que uma *label*, pois diz que atualmente não é cativante assinar um contrato de produção com uma *label* desde que o artista disponha de meios para o conseguir produzir, pois estará a sacrificar grande parte da sua receita global no futuro, perde o controlo das suas obras as chamadas masters e perde alguma independência, pois a *label* terá algo a dizer sobre as músicas que chegam ao produto final.

Outro ator identificado pelo artista com controlo sobre a *supply chain* são as maiores rádios e os managers de músicos mais conhecidos. Como exemplo dá a aproximação a nomes de figuras de relevo na indústria em Portugal. Identifica Pedro Ribeiro da rádio Comercial e Vasco Sacramento manager de Pedro Abrunhosa, Luísa Sobral, António Zambujo, como a pessoa que tem maior capacidade para apresentar novos projetos e que assim mantém uma posição forte sobre a indústria e muito complicada alcançar.

5.2.1.5 A Estrutura de Coordenação de *indie* e *label*

Quanto ao fluxo de informação, o artista mostra que embora teoricamente seja mais difícil comunicar com outros intervenientes da *supply chain*. enquanto artista independente, esta conexão não é impossível. Não sendo normal na indústria o artista interagir com certos atores,

essa interação não é vista negativamente. Para chegar a salas de espetáculos quem envia o email é a pessoa que trabalha com o artista fazendo os contactos, os representantes da sala respondem e então o segundo contacto presencial é feito pelo artista que vai até o local.

Quanto à ligação mais difícil de criar na indústria o artista diz que essa ligação é também a mais forte pois custa mais a criar. Para o artista será com os principais órgãos, os que têm maior relevância social da sociedade, como as rádios. O artista conseguiu então a ligação com a Antena 1 que é uma rádio que avalia a qualidade e limita a entrada de música por critérios de qualidade. Sente-se confortável por estar nessa área, e para o artista a chegada a uma rádio de maior projeção é um objetivo a prazo, mas que primeiro tem de fazer para lá chegar.

Para a publicação da sua música como artista de *label* usou as plataformas da *label* e o seu publisher o qual assegurou ao artista a participação da sua música numa telenovela. Para o artista não perdeu autonomia neste processo pois foi um meio que não usaria, era inacessível para ele. Enquanto artista independente com a sua empresa encontra-se a estudar outras plataformas que funcionam como agregadores que também oferecem serviços de publisher. De ressaltar que ao utilizar os agregadores, o artista pode também procurar publishers tradicionais fora da plataforma.

5.2.1.6 Consequências da digitalização no marketing mix

Quanto ao marketing-mix o artista diz que hoje é ele próprio a tratar da sua distribuição física através da sua empresa, embora não tenha o mesmo know-how de uma *label*. Com a experiência já adquirida no meio, levou a que percebesse como se posicionar de modo a estabelecer a sua posição na indústria. Outro aspeto importante é o reconhecimento da fraca adesão que tem hoje o produto música em formato físico, realçando a importância de saber interagir com o público onde este se encontra, nas plataformas digitais. O processo de criação hoje é mais facilitado e assume que hoje a indústria como um todo baixou as barreiras de entrada a novos artistas.

5.2.2 Case Study da Evolução da supply chain as *indie* and *label*:

Pedro Vaz

5.2.2.1 Introdução

Pedro Vaz é um compositor e músico português que esteve envolvido em muita da música que marcou a indústria na década de 2000 até 2010, escrevendo os maiores êxitos para as bandas que despontavam na televisão, caso dos D'Zrt entre outros. Já lançou quatro álbuns, os primeiros três com a sua banda Gig através de um contrato discográfico com a Universal e o último em nome próprio através contrato de distribuição com a Sony. Hoje tem a sua empresa de produção que gere a sua carreira.

5.2.2.2 A Estrutura de Atividades de *indie* e *label*

Como atividades executadas enquanto artista independente, o artista tem hoje como competência a produção da sua música, promoção do seu trabalho, o seu próprio agenciamento e marcação dos seus concertos. A distribuição tanto digital como física fica a cargo da *label* com quem assinou

um contrato de distribuição embora neste ponto tenha referido que a música está totalmente gravada onde a editora não tem interferência no seu processo criativo. Podemos enquadrar este artista entre as duas *supply chains* existentes na indústria, onde parte do seu trabalho é desenvolvido de forma independente, mas recorrendo também a serviços providenciados por uma *label* neste caso a distribuição, à qual cede parte da receita da venda da sua música. Enquanto artista de *label* onde é a *label* a suportar todos os custos de produção do álbum, fez os seus primeiros três álbuns ainda com a sua banda Gig, aqui as atividades hoje a seu cargo eram também desempenhadas pela *label* e por um agente, este exterior à *label* que tratava da marcação de concertos, ficando apenas com a atividade primária que seria a criação de novas músicas e letras.

Na primeira atividade temos então a criação da obra. Para o artista o processo é relativamente semelhante embora refira que se for o próprio a suportar os custos de produção o grau de liberdade existente é maior. Nos primeiros trabalhos em que a produção era paga pela *label*, o artista sobre esse processo diz: O que acontece é que levo 20 a 30 músicas e eles podem ter algum poder em escolher. Já neste último trabalho o artista contou com o apoio da Sociedade Portuguesa de Autores para cofinanciar o projeto, dado que devido ao número de obras registadas já tem um estatuto de associado cooperador.

A promoção do seu trabalho fica hoje a cargo da promotora que contrata e tem acesso a uma equipa que para fazer depois os contactos a rádios e programas de televisão que considere relevantes para o seu público alvo, esta equipa também gere as redes sociais. Em média as campanhas de promoção podem durar até três meses o que o artista confessa ser por vezes insuficiente, pois no processo da música entrar numa rádio e ganhar alguma atenção o processo encontra-se esgotado.

Para abordar as salas de espetáculo o artista hoje recorre à sua própria empresa e é o mesmo a fazer os contactos. Como o mesmo refere, o mais importante neste, mas também no aspeto de promoção do seu trabalho na indústria, é o contacto que se tem ou adquire no seguimento da carreira com pessoas que são influentes no meio. Em Portugal descreve a indústria como um meio pequeno e que é dominada por poucos que se assumem como os atores mais relevantes. Facto condizente com o primeiro caso estudado.

Para o artista a atividade de social media é vista como uma atividade tal como a marcação de concertos pois o promotor olha para estes dados para saber se tem aceitação por parte do público.

Por ter escrito músicas para artistas como os Anjos, Pedro Vaz já fez vários concertos acompanhando a *tour* da banda. Falamos então de como são planeados os concertos e a *tour*. O artista refere que hoje não se consegue planear muito, o que acaba por se concretizar numa série de concertos que não é estruturada da forma mais funcional, o mesmo explica que as organizações de festas e promotores chegam a contactar um mês antes a fim de contratar artistas. As

organizações de festas das aldeias chegam a chamar artistas um mês antes, o que acaba por ter turnés em que um dia estás no norte outro no sul e no terceiro outra vez no norte , temos um país pequeno, mas fiz mais de quinze mil quilómetros só num verão, a comissão de festas da aldeia ou associação de estudantes espera até ao último momento para escolher o que está a dar mais para atrair mais pessoas.

5.2.2.3 Os Atores de *indie* e *label*

No processo de criação, o maior responsável é o próprio artista, que em conjunto depois com a sua banda e produtor escolhido se encarga da produção das suas obras. O artista refere que o processo hoje não difere muito do que acontecia no passado enquanto artista de *label*, pois o processo seria o mesmo embora a *label* tivesse uma palavra a dizer sobre que músicas entrariam no álbum e podia sugerir produtores com quem trabalhar.

Para a escolha do produtor, o artista confessa que tem de existir uma química. Temos de gostar do trabalho que a pessoa faz, a parte profissional, como trabalha. Mas também é importante se não o mais importante a relação que estabelecemos, tal como uma relação amorosa quase, temos de saber dar espaço para criar, porque vamos defender posições por vezes distintas em algumas situações e há que ter confiança e até amizade.

Para promover as suas músicas o artista hoje conta com a sua equipa de promoção. Esta equipa estabelece contatos que incluem atores como rádios e televisões.

Todas as obras do artista são registadas na SPA, onde irá receber os seus direitos autorais e também regista junto da GDA – Gestão de Direitos dos Artistas, esta entidade é responsável por coletar e pagar direitos conexos, estes direitos dizem respeito a músicos e produtores que entrem no processo de produção da música, que influenciam e contribuem a criação artística, falamos de músicos como bateristas por exemplo que entrem na gravação final. Enquanto que nos primeiros trabalhos do artista os direitos eram repartidos com a *label* que tinha pago a produção, hoje todos os direitos de autor e as chamadas master são na totalidade do artista que assume com grande importância o autor ser o principal detentor da sua obra.

Na marcação de concertos, hoje é o artista o principal interveniente a fazer o contacto junto dos promotores de espetáculo, aos quais chega através da sua empresa. Enquanto artista de *label* o artista contou com um agente da Oficina da Ilusão, uma agência que é responsável por marcar concertos a vários artistas. Pedro Vaz tem a particularidade de escrever músicas para outras bandas, o que faz com que acompanhe depois os mesmos artistas em estrada. Acaba por ter uma *tour* longa proporcionada a par com os artistas com os quais trabalha, como exemplo temos uma *tour* com os Anjos ou com André Sardet.

Os retalhistas e as plataformas digitais são os meios por onde a música acaba por chegar ao público, de forma a que possa ser adquirida nestes casos quem intervém é a *label* a responsável pela distribuição física e digital das obras. Pelo acesso aos canais cobra uma comissão da factoração. Anteriormente o artista recebia apenas *royalties* por cada cd vendido. O artista afirma que: “O cd hoje em dia é um cartão de visita, não é uma fonte de receita para os músicos e artistas, essa está nos espetáculos ao vivo.”

5.2.2.4 Os Mecanismos de *governance* de *indie* e *label*

Quando se iniciou na indústria da música Pedro Vaz assinou desde logo um contrato discográfico e de *publishing* com a Universal, Emi na altura. O contrato levou a que Pedro escrevesse músicas para bandas inseridas em telenovelas, deste contrato a *label* ficaria com metade dos direitos gerados pela música. Na altura o artista não conhecia nem sabia como se processavam as atividades na indústria, diz que não se sentiu obrigado a assinar nada, fê-lo, pois, achou que seria o melhor naquele momento.

Das músicas criadas no contexto da sua banda o artista ficou apenas com *royalties*, pois a *label* pagou o processo de produção, e aqui a *label* tinha poder para aceitar ou rejeitar a música. Hoje já detém todos os direitos das obras que faz, e mesmo a escrever para outros artistas, já é abordado diretamente, não tendo de ceder metade dos direitos a qualquer entidade.

Todo o fabrico de álbuns e acessórios associados como t-shirts era controlado de início pela *label*, e mostrados relatórios ao artista semestralmente. O artista não assumia qualquer posição de controlo sobre o que era produzido para lá da sua música, o que contrasta bastante com o modelo de *supply chain* em que encontra na atualidade, onde é o maior responsável pela sua carreira.

5.2.2.5 A Estrutura de Coordenação de *indie* e *label*

No que diz respeito à estrutura de coordenação, a informação que é transmitida dentro das relações da *supply chain*, o artista diz que todas as relações são complicadas de criar, mas também refere que todas o são à partida, e uma vez aberto o canal se poderia tornar mais fácil.

O elo mais difícil de criar para o artista é com os AR, olheiros responsáveis por detetar novo talento para assinar com *labels*. Diz ser esta a ligação mais complicada porque não os vê com regularidade em Portugal a procurar ativamente novos talentos, mas sim a apostar em algo que já tenha sido descoberto pelo público, mas que ainda esteja a operar de forma independente.

Quanto a não recorrer a qualquer plataforma para fazer chegar a sua música a fãs o artista diz ser possível, mas que não ganharia muito com isso. Para a publicação e distribuição da sua música sempre usou serviços da *label* e escreveu para outros artistas desde o seu primeiro contrato onde também assinou um contrato de *publishing*. Neste tipo de contrato o artista era autor de obras para outros artistas poderem tocar. A sua letra mais conhecida neste contexto foi o maior êxito da

banda D'zrt, "Para mim tanto me faz" que teve enorme sucesso. Hoje o artista continua a trabalhar com artistas que conheceu na altura em que estava dentro do contrato com a *label* que também geria o publishing mas diretamente, para o artista a percentagem dada a estas entidades é demasiado alta para o tipo de trabalho que têm, ficando com metade dos direitos da obra criada sem ter de existir um investimento, pois neste caso concreto a melodia usada até já vinha gravada do estrangeiro.

A nível do marketing-mix para o artista existem dois aspetos que mudaram drasticamente desde que entrou na indústria, o produto na forma como este é vendido sendo que afirma que o cd hoje é como um cartão de visita e a atividade de promoção. Esta estaria sempre ao cargo das *labels* que detêm um *know-how* mais aprofundado das melhores técnicas da indústria, hoje tudo se resolve a partir do artista que é o único responsável pela contratação de uma equipa que o ajude. Hoje devido ao fato do público consumir no imediato a música, o artista afirma que é necessário existir maior cuidado na forma como apresenta o trabalho ao público e ter uma maior presença no mundo virtual, criando mais conteúdo.

5.2.2.6 Consequências da digitalização no marketing-mix

Para o artista, as *labels* hoje em dia já não são vistas como imprescindíveis, e até refere que para quem entra hoje na indústria pode olhar para estas mais como um obstáculo do que um veículo dentro da indústria, sendo que hoje dispõem de meios para chegar diretamente ao público.

Quanto aos atores que exercem maior poder sobre a *supply chain* diz que hoje as rádios ainda contam muito para ganhar audiência a fim de ganhar notoriedade e ser depois contactado para concertos.

6. ANÁLISE DO SCM DA INDÚSTRIA DA MÚSICA EM PORTUGAL

Dentro da *supply chain* da indústria da música podemos falar em cinco fases, a criação da obra, a produção, a distribuição, a promoção e o consumo.

6.1 Análise da Criação e Produção

Na fase de criação e produção a *supply chain* é coordenada pelo artista, enquanto este é independente. Enquanto artista de *label*, o artista coordena a *supply chain* no âmbito da criação, mas a *label* poderá ter uma palavra a dizer se esta chega a ser distribuída e lançada para o público ouvir. Nos casos estudados ambos os artistas escrevem a sua própria música, a origem deste processo é feita então maioritariamente ao seu gosto pessoal. Depois incluem um produtor, músicos para gravar a sua música e escolhem o estúdio onde gravar, ou podem usar o seu próprio em casa, uma vez que financiam eles a fase de produção. Tem total liberdade e privilegia a relação que tem com cada elemento. Se o artista tiver assinado com uma *label*, a criação é coordenada pelo artista, embora muitas vezes surjam campos de escrita promovidos pela *label* para que surjam colaborações entre autores e artistas. A produção é coordenada pela *label* que pode determinar em que estúdio e qual o produtor a participar no projeto, uma vez que financia este processo.

Importa referir que hoje a indústria encontra-se ainda em adaptação ao ter passado por uma fase decrescente onde perdeu receitas. Na década antes de 2000, existiam cinco grandes *labels* em Portugal Sony Music, Polygram (que depois foi comprada pela Universal), BMG (comprada pela Sony) e a Emi, hoje Warner, mas existiam ainda outros catálogos preponderantes como a Virgin records. Hoje existem apenas três grandes *players* na indústria em Portugal, a Sony Music, a Universal e a Warner. Esta diminuição em receitas e também em *players* levou obrigatoriamente a que os contratos oferecidos a artistas diminuíssem, e que houvesse um desinvestimento, daí hoje no processo de criação e produção as *labels* tenham um papel menos ativo.

Em ambos os casos de o artista ser independente ou se encontrar numa *label* as obras são registadas na SPA de forma a identificar os direitos dos seus autores. Se houver alguma participação determinante nas obras por parte de outros músicos é registada também com a GDA.

6.2 Análise da Distribuição e Promoção

O processo de distribuição é a fase mais complexa da *supply chain* pelos agentes envolvidos e pelo que representa em termos do artista ser ouvido. É também o processo que sofreu maior alteração com mudanças no poder e de quem o pode controlar. Nos casos estudados um dos artistas decidiu entregar totalmente a coordenação da distribuição a serviços de *labels*. Enquanto noutro caso o artista promoveu junto de retalhistas a sua própria distribuição física, recorrendo apenas ao serviço da *label* para a distribuição digital do seu último trabalho. Ambos mostram desconhecer que também é possível um artista independente coordenar a distribuição a nível digital na *supply chain*, escolhendo as plataformas onde pretende entrar, recorrendo aos agregadores. Existe uma dependência em relação à *label*. Para um artista em *label*, a coordenação da distribuição é feita pela *label* através dos seus canais, onde o artista não tem qualquer interferência.

Na *supply chain* da indústria em Portugal, os artistas independentes que distribuam a sua música através de uma *label* são aconselhados a ter a sua equipa de promoção, o que implica que estes coordenem a promoção, no sentido do tempo da campanha a criar e qual a finalidade pretendida. Esta promoção pode ser feita com fim a promover concertos, ganhar notoriedade para um novo álbum ou colocar a música em rádios, participar em programas específicos que tenham alcance ao nível do público alvo em canais de televisão. O tipo de promoção digital diretamente em plataformas como o Spotify ainda é pouco explorado por artistas independentes, pois as *labels* têm acesso mais facilitado a estes espaços. No entanto é possível um artista hoje promover o seu trabalho através de ferramentas digitais como por exemplo no Youtube ou Facebook. Estas campanhas digitais têm por vezes maior eficiência pelo escrutínio que é possível fazer através dos filtros colocados pelas próprias plataformas. Enquanto artista que tenha um contrato discográfico com uma *label*, esta encarrega-se e tem equipas específicas para acompanhar o artista em ações de promoção e a sua própria rede de contatos para fazer chegar a música ao público da forma mais impactante que consegue, com todo o seu *know-how* acumulado da indústria.

6.3 Análise ao Consumo

A fase do consumo, audição neste caso da música é afetada pelas decisões anteriores a nível de *supply chain*. A música chega aos ouvintes em qualquer cenário, mas pode ter mais ou menos impacto segundo a promoção e os canais escolhidos para a sua distribuição. Para melhor perceber o impacto dos meios escolhidos e o tipo de promoção seria necessário proceder a uma investigação ao pormenor de cada canal e meio de promoção.

Os artistas acabam então por colocar a sua música à disposição do público em geral através do circuito de distribuição digital/ físico, mas também com concertos ao vivo, o que em Portugal, tal como o resto do mundo representa a maior fonte de receita para os artistas.

6.4 Análise ao Marketing-Mix da música como produto

Analisando os quatro aspetos fundamentais, preço, produto, local e promoção, observamos uma diferença significativa para o que costumava acontecer na indústria. Pelos dados adquiridos nas entrevistas, e também secundários, a venda física hoje conta bastante pouco para a faturação global da indústria. Nesta ótica o preço hoje numa *supply chain* digital já pouca preponderância tem, pois os ouvintes já não pagam este produto para o consumir, pagam a uma entidade que tem uma base de dados com toda a música, podendo o ouvinte ouvir as músicas as vezes que quiser, tendo mesmo meios de não pagar por isso. Facto condizente com o modelo de contexto proposto por Patrik Wikström (2012). O produto, tal como descrito por Ogden, Ogden, & Long, (2011) que seria o tipo de packaging, pode ser encontrado hoje apenas como informação. Quanto ao local, encontramos hoje este produto ainda em locais tradicionais como, lojas de retalho como a fnac. Porém a maioria da música ouvida passa hoje em plataformas digitais, tendo transformado o produto final. Quanto à promoção, é a responsável por fazer ouvir o produto final, muito importante hoje nos meios de maior alcance como rádios e meios digitais.

6.5 Considerações Finais

Estando a falar de música importa referir ainda alguns aspetos importantes da vida do produto e da indústria, que acabam por influenciar a *supply chain*.

As músicas uma vez lançadas e distribuídas ficam disponíveis para sempre, pelo menos nos canais de distribuição digitais, também existem casos em distribuição física como o caso de bandas fenómeno como os Beatles. As músicas podem voltar a fazer todo o percurso de novo, como serem regravadas ou misturadas de novo para novos álbuns ou coletâneas específicas.

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 Conclusões

Esta dissertação tem como conclusão as respostas às quatro perguntas de investigação propostas. Quanto à estrutura de atividades da indústria da música em Portugal, pudemos identificar com os casos apresentados que o *framework* proposto por Graham, Burnes, Lewis, & Langer (2004) se mantém fiel à realidade observada, quanto ao regime tradicional da indústria, sendo um artista de *label*. Já como artista independente, indentificamos que o que se passa hoje, é um maior controlo por parte dos artistas sobre todos os aspetos da produção até ao consumidor final, o ouvinte. Pudemos também observar que existe uma variante na *supply chain* dos artistas independentes onde estes recorrem à distribuição e canais das *labels*. Em casos específicos, artistas independentes encontram soluções para se poderem focar na sua arte, libertando tempo de tarefas que consideram secundárias tais como a gestão de redes de sociais.

Em conclusão a estrutura de atividades continua a existir na sua forma tradicional, e na forma digital com menos atores, mas é também encontrado um modelo híbrido entre os dois modelos apresentados. Para maior rigor nesta análise da estrutura de atividades, seria necessário acompanhar mais artistas e durante um período mais longo entrando na sua rotina.

Com esta pesquisa conseguimos identificar que existem diferentes atores consoante o artista é ou não independente. Os principais atores a entrar nas cinco fases da *supply chain* da indústria musical em Portugal, para um artista independente são então na fase da criação: o compositor, o autor, o artista que pode ser o próprio autor e escrever a música e letra, o produtor, e organizações de direitos autorais, onde ficam registados os direitos da obra. Na fase de distribuição digital e física podem recorrer a serviços de *labels* ou agregadores, passamos então à promoção que podem escolher ou não fazer através de equipas que os próprios artistas contratem, nesta fase temos o agente do artista que marca concertos que pode também ser o próprio a marcar. O produto acaba por ser consumido em plataformas digitais e retalhistas, ambos atores nesta *supply chain* pelo último ator, o consumidor ouvinte. Para um artista em *label* são: o compositor, o autor, o artista, o produtor, o engenheiro de som, as organizações de direitos autorais, as *labels*, promotores de espetáculo, os agentes, as plataformas digitais, os retalhistas, e o ouvinte. Dentro dos atores da *supply chain*, assistimos ao desaparecimento ou perda de protagonismo por parte das *labels* e de alguns meios de difusão, à medida que o público se encontra hoje mais no digital. Como Martins & Gustavo (2014) indicam no seu estudo este processo de desintermediação serviu também de suporte a que músicos independentes tomassem ações por eles próprios acatando mais responsabilidade pela sua carreira, neste trabalho podemos observar como artistas já com álbuns lançados com uma *label*, hoje vêem mais valor em serem eles mesmos a determinar os objetivos da sua carreira, servindo-se de serviços específicos das *labels*, ou de outros agentes. Estes dados corroboram a previsão de Graham et. al. (2004) acerca das modificações na *supply chain*.

Depois de analisados os casos compreendemos que o efeito da Internet nos mecanismos de *governance* tendem a alterar a cadeia de poder na *supply chain*, havendo a possibilidade dos artistas poderem lançar os seus próximos trabalhos sem recorrer a alguma *label*. Vemos também que os artistas hoje têm os seus próprios meios para a produção dos seus trabalhos, possibilitado pelas tecnologias de informação e software dedicado a este processo. Estes fatos são condizentes com o efeito da internet na *supply chain* estudado por Graham et. al. (2004).

Com base nas entrevistas realizadas, é possível compreender o fluxo de informação e o processo de coordenação na *supply chain*. Enquanto artista de *label*, estes atores têm pouco contacto com outros intervenientes na indústria, o artista fala apenas com a *label* em díade, numa estrutura hierárquica. Exemplo disso é a sua ausência de decisão sobre canais de distribuição a usar, o que implica que seja a *label* a identificar os meios a utilizar e a dispor dos seus canais para disponibilizar a música a plataformas digitais que atuam como *virtual navigator* e a retalhistas. Já como artista independente, estes obtêm um grau de liberdade podendo chegar até a outros intervenientes por si próprios como a venda direta de álbuns físicos à fnac. A rede de contactos é então uma miríade, uma rede complexa. Estes dados confirmam a rede de coordenação proposta por Graham et. al. (2004). Nos casos estudados, os dois artistas usam serviços de distribuição de uma *label*, mas procuram lançar e colocar a sua música num próximo trabalho através de meios próprios.

7.2 Limitações

Devido à dispersão de dados uma das limitações é de amostragem, tendo encontrado notícias e dados não atualizados sobre o setor em Portugal, onde as principais entidades reguladoras da indústria não fornecem informação além de um top semanal. A segunda limitação prende-se com o fato de cada entrevistado dar a sua versão do que se passa na indústria, porém temos por princípio que estes relatam acontecimentos verídicos. Por último, temos a grandeza e sofisticação do universo que compreende a indústria da música, não conseguindo juntar toda a informação para um tratamento de forma mais rigorosa e precisa neste espaço de tempo. As ações tomadas com fim à realização desta dissertação resultaram da noção da existência destas limitações.

7.3 Recomendações

Como recomendação ao setor, este estudo leva-nos a concluir que a *supply chain* em Portugal se encontra ainda em mudança e adaptação à tecnologia existente.

Em Portugal encontramos uma indústria em que os artistas sendo independentes recorrem a serviços de distribuição das *labels*, ainda com algum receio de tomar este passo pela sua iniciativa. Sugere-se que os artistas possam ter uma formação sobre os aspetos que mudaram efetivamente na indústria depois da digitalização, onde possam ter contacto com plataformas que lhes permitam gerir a sua própria distribuição. Esta poderia ser tomada pelos agregadores, que poderiam alcançar um catálogo maior de artistas.

Quanto às *labels*, sugere-se que numa indústria com uma maior competitividade, façam realçar o aspeto positivo e o porquê dos artistas assinarem com estas. Servindo também como um critério de qualidade dentro da própria indústria. Hoje a perceção é de que a maior diferença fica apenas pela facilidade de acesso à distribuição.

Para alcançar os resultados pretendidos seria importante ter acesso a dados que permitissem estudar quantos artistas independentes têm sucesso em Portugal e através de que plataformas.

Por último, no âmbito académico, sendo a música um fenómeno cultural e transversal podemos expor dois tópicos interessantes de estudo futuro na área em território nacional:

- Estudo da perceção dos consumidores quanto a artistas nacionais no contexto independente e em editora.
- Qual o principal estímulo do público para apoiar artistas nacionais e estrangeiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, R. M. (18 de Dezembro de 2017). *O Lhast é uma peça fundamental da minha sonoridade e da minha carreira neste momento*. Obtido de Rimas e Batidas: <https://www.rimasebatidas.pt/richie-campbell-lhast-peca-fundamental-da-minha-sonoridade-da-minha-carreira-neste-momento/>
- AMA, A. M. (10 de 12 de 2017). *AMA Dictionary*. Obtido de <https://www.ama.org/>: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=M>
- Bockstedt, J. C., Kauffman, R. J., & Riggins, F. J. (2005). The Move to Artist-Led On-Line Music Distribution: A Theory-Based Assessment and Prospects for Structural Changes in the Digital Music Market. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(3), 7-38. doi:<https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415100301>
- Galuszka, P. (2015). Music Aggregators and Intermediation of the Digital Music Market. *International Journal of Communication*, 9(20), 254-273. Obtido de <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/3113>
- Graham, G., & Glenn, H. (2000). Supply-chain management across the Internet. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(3/4), 286-295. doi:<https://doi.org/10.1108/09600030010326055>
- Graham, G., Burnes, B., Lewis, G. J., & Langer, J. (2004). The transformation of the music industry supply chain: A major label perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(11), 1087-1103. doi:<https://doi.org/10.1108/01443570410563241>
- Hardaker, G., & Graham, G. (2001). *Wired Marketing: Energizing Business for eCommerce*. United Kingdom: John Wiley & Sons, Chichester.
- Hosoi, T., Kim, J., Stainken, D., & Caro, F. (10 de Dezembro de 2017). *Disintermediation in the Recorded Music Supply Chain*. Obtido de The UCLA Anderson Global Supply Chain Blog: <http://blogs.anderson.ucla.edu/global-supply-chain/2015/08/disintermediation-in-the-recorded-music-supply-chain.html>
- IFPI. (2017). *IFPI Global Music Report 2016*. United States: ifpi.
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Estatísticas da Cultura 2016*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Landr. (5 de Março de 2018). *Masterize Faixas instantâneamente*. Obtido de LANDR: <https://www.landr.com/pt/masterizacao-de-audio-online/>
- LUSA. (12 de Abril de 2016). Pela primeira vez, em 2015, música vendeu mais em digital do que em suporte físico. *Público*. Obtido em 2018, de Público: <https://www.publico.pt/2016/04/12/culturaipsilon/noticia/pela-primeira-vez-em-2015-musica-vendeu-mais-em-digital-do-que-em-suporte-fisico-1728893>
- Martins, F. B., & Gustavo, L. (October de 2014). Disintermediation Effects on Independent Approaches. *International Journal of Music Business Research*, 3(2), 7-28.

- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22 (2), 1-25.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Obercom. (2012). *Anuário da Comunicação 2010 - 2011*. Lisboa: Obercom.
- Obercom. (2017). *Anuário da Comunicação 2015-2016*. Lisboa: Obercom.
- Obercom. (2018). *Anuário da Comunicação 2016-2017*. Lisboa: Obercom.
- Ogden, J. R., Ogden, D. T., & Long, K. (2011). Music marketing: A history and landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(2), 120-125. Obtido em 6 de 12 de 2017, de <http://sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698910001190>
- Passman, D. (2015). *All You Need to Know About the Music Business* (9th edition ed.). New York, London, Toronto, Sydney, New Delhi: Simon & Shuster.
- Patrik Wikström. (2012). A Typology of Music Distribution Models. *International Journal of Music Business Research*, 1(1), 7-20.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Quintens, L., & Matthyssens, P. (2010). Involving the process dimensions of time in case-based research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 91-99.
- Renard, S. (2010). *Unbundling the Supply Chain for the International Music Industry*. Southern New Hampshire University. New Hampshire: (Doctoral Thesis). Obtido de <https://academicarchive.snhu.edu/bitstream/handle/10474/474/int2010renard.pdf>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. England: Pearson Education Limited.
- Stafford, S. A. (2010). Music in the Digital Age: The Emergence of Digital Music and Its Repercussions on the Music Industry. *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 1(2), 112-120.
- Stock, J. R., & Boyer, S. L. (2009). Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 690-710.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Anexos

Anexo A



Traditional	Future
 <p>Dominant position of major record companies because of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entry barriers due to high transaction and production costs • Economies of scale and scope (competitive advantage due to high vertical integration) • Control all distribution and marketing channels • Artists depend on record companies • Consumers are restricted (in terms of choice of music) 	 <p>Elimination of the dominant position of record companies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Low entry barriers due to decreased transaction and production costs • Economies of scale and scope do not apply (vertical integration means no longer competitive advantage) • Loss gatekeeper position • Artists gain more control (over their music and activities) • Consumers gain bargaining power

Figura A.1 Supply chain tradicional vs atual da Indústria da Música

Fonte: (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004; p.1096)

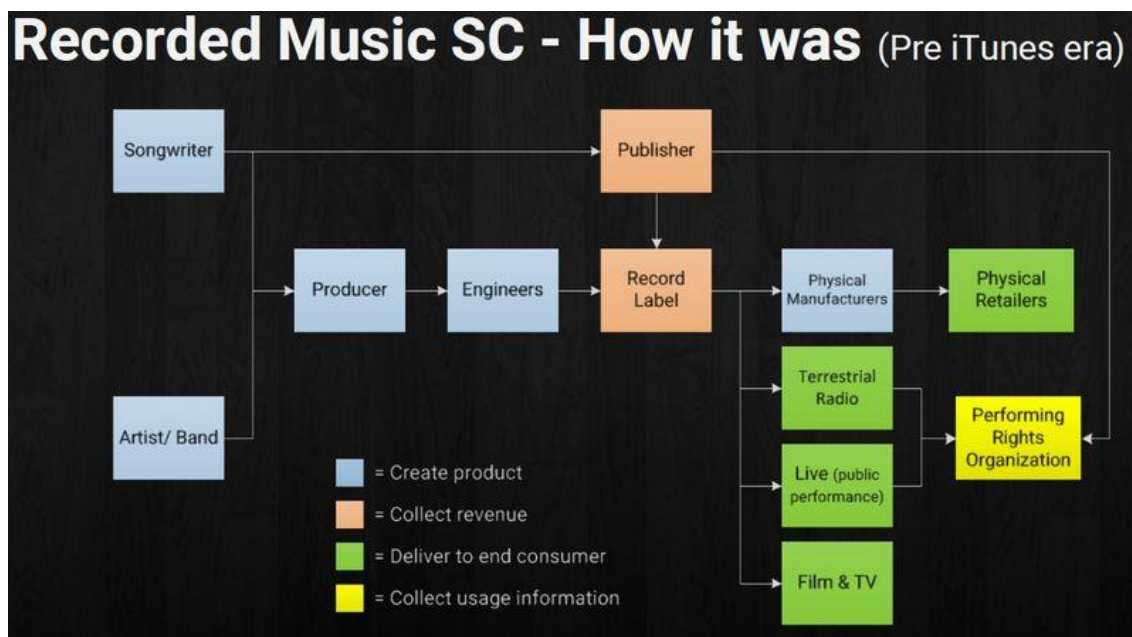


Figura A.2 Supply chain indústria pré desintermediação

Fonte: (Hosoi, Kim, Stainken, & Caro, 2017)

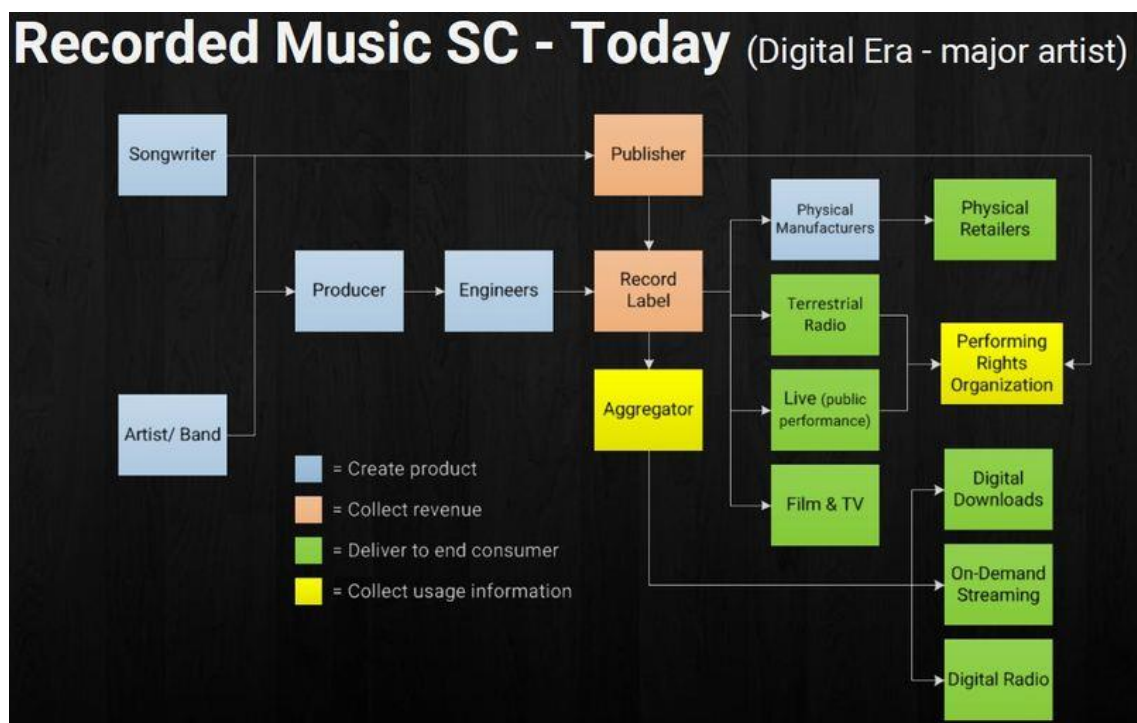


Figura A.3 Supply Chain da Indústria pós desintermediação

Fonte: (Hosoi, Kim, Stainken, & Caro, 2017)

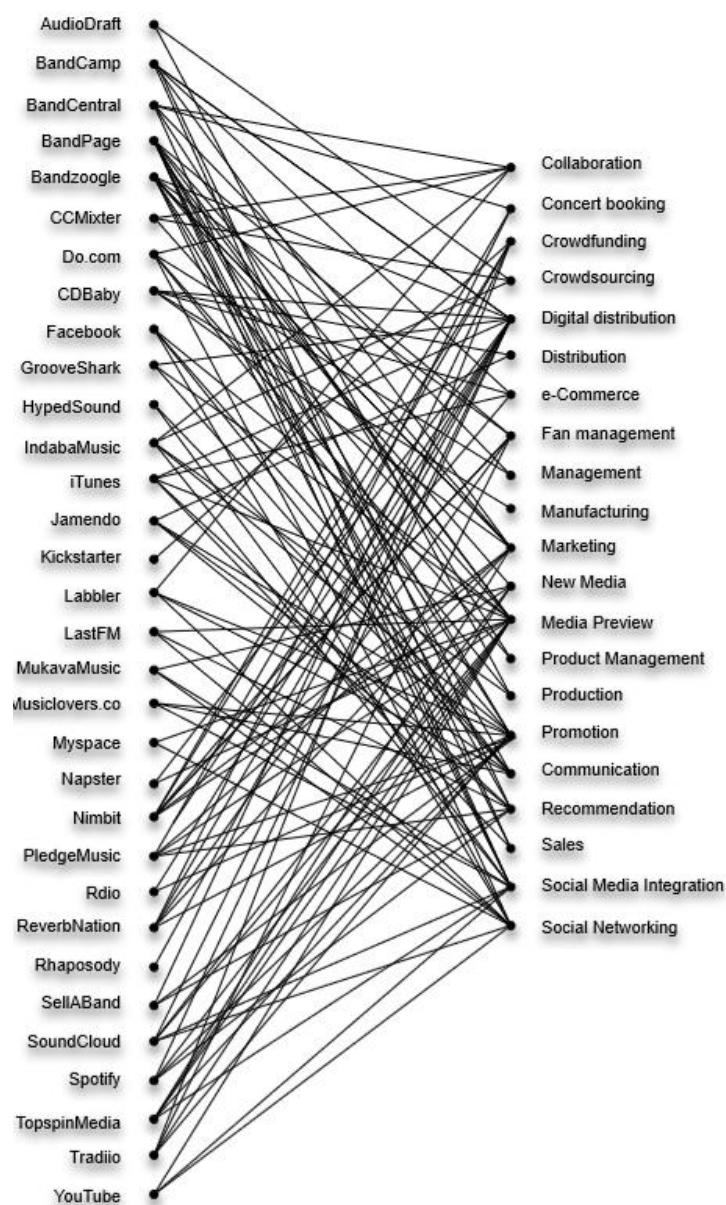


Figura A.4 Plataformas Digitais na Indústria da Música

Fonte: (Martins & Gustavo, 2014)

Quadro 4 - Facturação do mercado de áudio: físico e digital (Eur), 2006 a 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Facturação Total Áudio Físico	48,471,272	41,905,791	36,318,653	30,498,291	25,400,865	16,657,938
Facturação Total Áudio Digital	2,182,330	2,631,521	3,077,128	2,309,849	2,048,182	3,402,669

Fonte: AFP.

Tabela A.1 Evolução Mercado Áudio 2006 a 2011


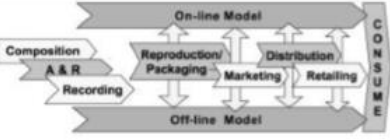
Traditional	Future
 <ul style="list-style-type: none"> • Activities serial interdependent • Sequential logic of activities in a linear value creation process • High vertical integration of activities/resources • Physical goods/marketplaces (physical value activities) 	 <ul style="list-style-type: none"> • Simultaneous, parallel activities belonging to different value creation processes • Complex constellations • Focus on core competencies • Partnerships/collaborations allow sharing resources and capabilities • Increasingly digital goods/market-places (virtual value activities)

Figura A.6 Estrutura de Atividades

Fonte: (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004, p. 1092)



Traditional	Future
 <ul style="list-style-type: none"> • Static • Limited choice of actors (high vertical integration of record companies) • Relationships mainly long-term 	 <ul style="list-style-type: none"> • Dynamic • High flexibility in the choice of actors • Relationships ad-hoc with an arising business opportunity • Nature of relationships varies from long-term to short-term and from formal to informal

Figura A.7 Escolha de Atores

Fonte: (Graham, Burnes, Lewis, & Langer, 2004, p. 1093)

Recorded Music SC - Today (Digital Era - smaller artists)

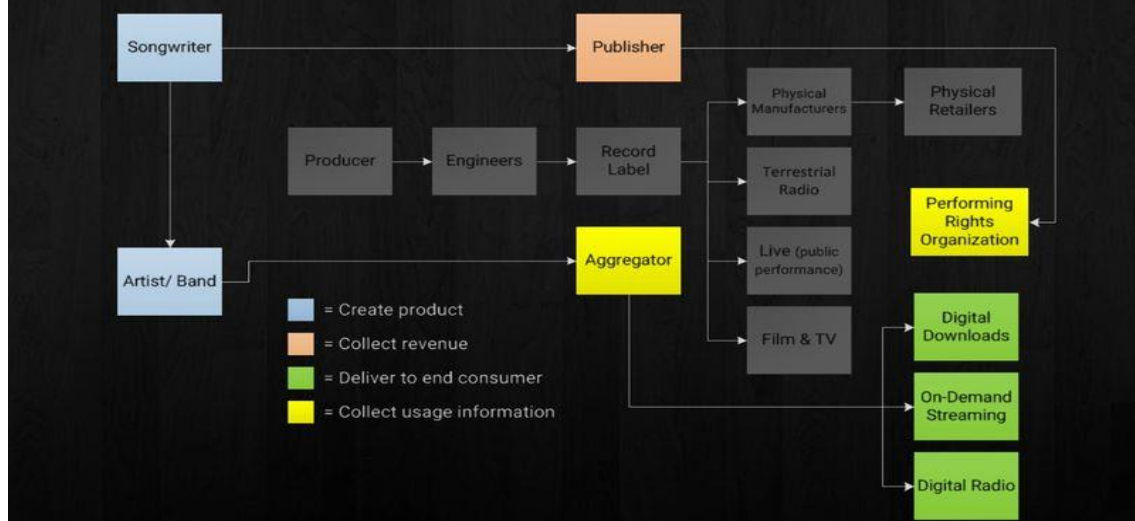


Figura A.8 Supply Chain Indústria da música hoje para um artista independente

Fonte: Hosoi, Kim, Stainken, & Caro, (2017)

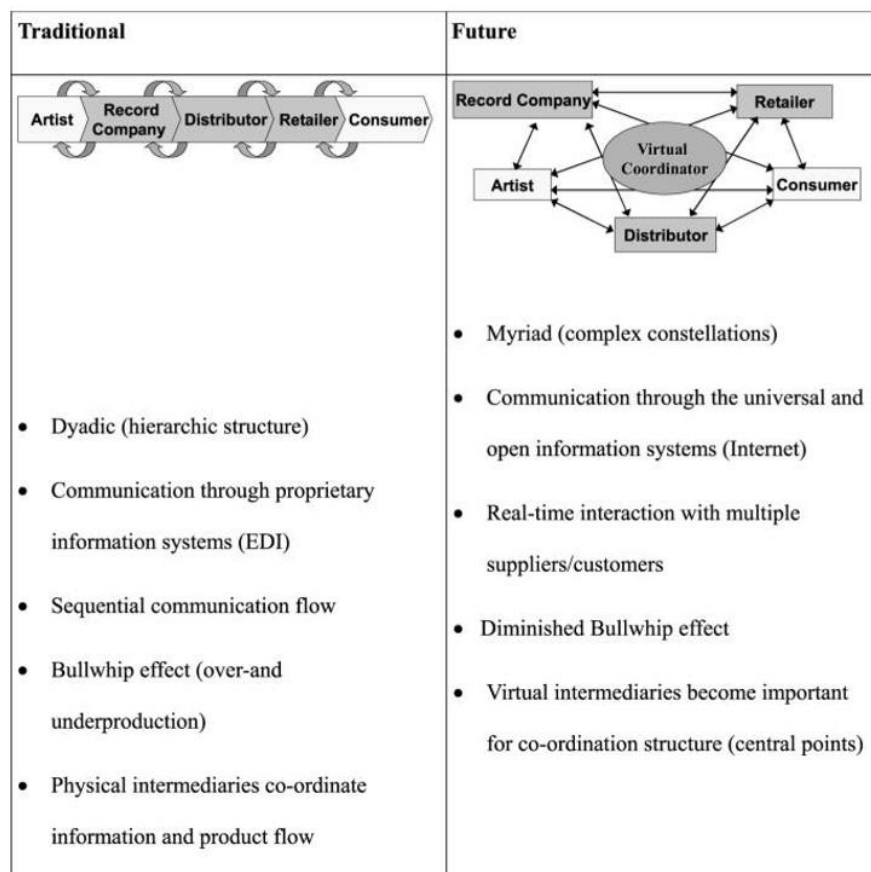


Figura A.9 Estrutura de coordenação

Fonte: Graham, Burnes, Lewis, & Langer, (2004, p. 1098)

Anexo B

Anexo B.1 - Guião de Entrevista aos Artistas

1 – **Estrutura de atividades**, sequência natural de processos inerentes ao processo de fabrico. Fabrico neste caso significa a criação da música e a sua posterior edição.

Fase independente

- Que **atividades** estavam a teu cargo enquanto artista independente?

Pergunta 1 – Como desenvolvias a música enquanto artista independente? (*composição & gravação*)

Pergunta 2 – Foram abordados por algum A&R e/ou editora para assinar? (*A&R*)

Pergunta 3 – Como é que abordavas os sítios onde querias tocar? (*marketing*)

Pergunta 4 – A distribuição física através de um retalhista (ex: FNAC) era importante enquanto artista independente? (*distribuição & retalho*)

Pergunta 5 – Quão importante era a atividade de social media no início da tua carreira? (*marketing*)

Pergunta 6 – Como chegaste aos teus fãs, ou eles chegaram a ti? Que tipo de promoção fizeste? (*marketing & consumidor*)

Pergunta 7 – Procuraste ajuda focada em alguma tarefa? Porque sentiram essa necessidade? (*genérica - para entender as atividades em que os artistas na fase independente mais necessitam de apoio*)

Fase em editora

Pergunta 1 – O desenvolvimento criativo continua o mesmo? (*composição & gravação*)

Pergunta 2 – Qual o grau de liberdade relativamente à escolha de repertório? (*A&R*)

Pergunta 3 – Como é planeada hoje a tour? Ou concertos? (*marketing*)

Pergunta 4 – Consideras Social-media uma atividade tal como booking? (*marketing*)

Pergunta 5 – Como se processa a promoção de uma música nova ou cd? (*marketing & consumidor*)

Pergunta 6 – Contas com equipas da editora para ajudar em tarefas específicas? (*genérica - para entender as atividades em que os artistas na fase independente mais necessitam de apoio*)

2 **Escolha de atores**; está relacionada com o nível de dinamismo da supply chain. Se os parceiros numa supply chain são relativamente estabelecidos, então a supply chain é estática. Alternativamente, se os parceiros nesta Supply chain variam conforme as oportunidades do mercado, a supply chain é dinâmica.

Fase independente

- Como é efetuado o processo de lançamento de uma música nova? Quais os atores predominantes e porquê?

Pergunta 1 – Quem é que participava no teu processo criativo?

Pergunta 2 - Registaste toda a tua música com alguma entidade?

Pergunta 3 –Alguém te ajudou para tocar em sítios ao vivo? / Como começaste a tocar ao vivo?

Pergunta 4 – A quem recorreste para produzir um cd?

Pergunta 5 – Achavas indispensável recorrer a um fabricante físico de cds para difundir a tua música?

Pergunta 6– Escolheste alguma plataforma para lançar a tua música ou procuraste primeiro uma editora?

Pergunta 7- Conseguieste chegar a algum distribuidor como a Fnac sendo independente?

Pergunta 8– Que meios usaste para chegar ao teu público? (Plataformas youtube, spotify)

Pergunta 9 – Que tipo de relacionamentos são estabelecidos com os diferentes intervenientes (longo-prazo, curto-prazo) nesta cadeia de produção e distribuição musical? Quais os mais importantes e porquê?

Fase em editora

- Como é efetuado o processo de lançamento de uma música nova (com uma Editora)? Quais os atores predominantes e porquê?

Pergunta 1 – Quem é que participa hoje no teu processo criativo?

Pergunta 2 – A quem pertencem hoje as tuas músicas? Ou masters? (*governance*)

Pergunta 3 – Quem é hoje o responsável por marcar concertos? Qual o processo?

Pergunta 4 – Quem escolhe o produtor para trabalhar numa música ou cd?

Pergunta 5 – O lançamento da música é realizado apenas através da editora?

Pergunta 6 – Quem trata da distribuição da música e faz a distribuição?

Pergunta 7 – Que vantagens existem ao estar numa editora? Que desvantagens existem?

Pergunta 8 – Que tipo de relacionamentos são estabelecidos com os diferentes intervenientes (longo-prazo, curto-prazo) nesta cadeia de produção e distribuição musical? Quais os mais importantes e porquê?

3- Mecanismos de governance ou gestão: Domínio e controlo dos vários atores numa supply chain. Numa *supply chain* verticalmente integrada, a empresa que junta várias empresas é normalmente o elo mais forte e que controla toda a produção. Esta controla os canais chave de distribuição e os processos que acrescentam valor.

Fase independente

Pergunta 1- Quando iniciaste a tua carreira tinhas controlo absoluto sobre todos os aspetos de produção? Em que aspetos não tinhas controlo?

Pergunta 2 – A teu ver que relação tem de existir entre o controlo da música e a sua criação?

Pergunta 3 – Quando criavas uma música estava sujeita a ser aceite ou rejeitada por algum elemento que não tu?

Pergunta 4- Tendo em conta os canais de distribuição, quem é que teria controlo sobre os aspetos contratuais e ganhos futuros?

Pergunta 5 – Quem é que controlava o *merchandising* e cds vendidos?

Fase em editora

Pergunta 1 – Quando crias uma música esta está sujeita a ser aceite ou rejeitada pela editora?

Pergunta 2 – Depois de gravar uma música nova, quem tem o controlo das masters?

Pergunta 3 – Hoje em dia, distribuem a música apenas através de canais que estejam ligados de alguma forma a vossa editora? Quais são e qual a sua importância na distribuição?

Pergunta 4 - Quem é que cuida e controla da produção de música em formato físico cds e *merchandising*?

4- Estrutura de Coordenação: através dos canais de comunicação, onde passam encomendas de produtos e serviços, feedback sobre o nível de stock e a procura de determinado produto. Fluxo de informação.

Fase independente

Pergunta 1 – Enquanto artista independente, era difícil interagir com vários atores na indústria?

Pergunta 2- Qual era o elo de ligação mais forte, e qual foi o que custou mais a criar? Que tipo de informação (oral e escrita – e.g. contratual) é trocado com esse ator / interlocutor?

Pergunta 3- Podias pôr a tua música disponível aos teus fãs sem ter de recorrer a ninguém ou alguma plataforma?

Pergunta 4 – Usaste algum publisher? Se sim, perdeste alguma autonomia cedendo uma percentagem de direitos de autor a publishers?

Fase em editora

Pergunta 1 – Qual é a maior vantagem em estar representado por uma editora?

Pergunta 2 – Ao estar numa editora, as ligações a outros intervenientes na indústria foi facilitada? Em que aspetos notas mais diferença? Que tipo de informação (oral e escrita – e.g. contratual) é trocado com esse ator / interlocutor (editora)?

Pergunta 3 – Sendo a procura da música uma métrica dada pela aceitação do público, existe alguma noção de quantas visualizações ou número de plays em plataformas digitais a partir do qual se pensa em aumentar a produção do formato físico (cd) ?

Pergunta 4 – Usam um publisher da vossa editora? Perderam alguma autonomia ao trabalhar com ele?